

2 0 1 0

E D I T I O N

# Gestion

Optimiser les services  
et les moyens des villes moyennes



## Tome 1 • Zoom sur trois secteurs

Éducation (ATSEM et surveillance du temps de repas)  
Équipements de lecture publique  
Parc automobile

# La France des Villes Moyennes et leurs intercommunalités

**Vannes** ● Ville adhérente  
 ● Bourges Ville non adhérente  
 ● Communauté d'agglomération  
 ● Communauté de communes  
 ● Communauté urbaine  
 ● Syndicat d'agglomération nouvelle  
 ● Communauté d'agglomération rattachée à une grande ville  
 ● Communauté urbaine rattachée à une grande ville  
 — Limite de région  
 — Limite de département

100 km



## | ÉDITORIAL

Raréfaction des ressources de nos collectivités et recherche d'adéquation des moyens aux politiques locales ont conduit la Fédération des Maires des Villes Moyennes (FMVM) à lancer une étude comparative en plusieurs volets sur le dimensionnement des effectifs salariés par service dans les villes moyennes.

Ce premier document tire les enseignements de l'analyse déclarative des effectifs conduite dans soixante des collectivités membres de notre réseau (voir infra). Cette synthèse – dont les résultats individuels sont joints en annexe pour les adhérents ou disponibles sur demande auprès de la FMVM – porte sur trois de nos compétences locales :

- Le secteur de l'éducation (assistance aux enseignants en maternelles - Atsem – et conditions d'encadrement pendant les temps de cantine) ;
- Les équipements de lecture publique (bibliothèques, médiathèques) ;
- Le parc automobile (gestion et entretien des flottes de véhicules de la collectivité).

Devant l'intérêt suscité par cette démarche, cette étude comparative sera prochainement complétée par d'autres analyses consacrées aux services des espaces verts, aux équipements sportifs, aux polices municipales, ...

L'objectif poursuivi par cette première évaluation est d'apporter aux exécutifs locaux, non seulement, des éléments d'aide à la décision sur la question du dimensionnement des moyens en personnel pour ces trois services, mais aussi, de mettre en exergue les leviers que nous avons à notre disposition pour influencer sur le niveau des prestations que nous proposons dans chacun d'entre eux.

En espérant que ce travail collaboratif et comparatif vous soit utile, je vous en souhaite une bonne lecture.

### **Bruno Bourg-Broc**

Député de la Marne

Maire de Châlons-en-Champagne

Président de la CA Cités en Champagne

Président de la FMVM

### **Collectivités ayant participé à l'enquête**

Alençon, Alès, Annemasse, Antibes, Arles, Aurillac, Auxerre, Beauvais, Béthune, Bourgoin-Jallieu, Cagnes-sur-Mer, Calais, Chambéry, Châlons-en-Champagne, Chatellerault, CC du pays Chaumontais, Cherbourg-Octeville, Cholet, Concarneau, Dax, Douai, Dreux, Epernay, Epinal, Evreux, Fécamp, Givors, Haguenau, Halluin, Lannion, Laval, La Ciotat, La Roche-sur-Yon, Le Creusot, Liévin, Lunel, Montbéliard, Nevers, Niort, Roanne, Saint-Brieuc, Saint-Dié-des-Vosges, Saint-Lo, Saint-Louis, Saint Malo, Saint-Quentin (ville et CA), Saint-Raphaël, Salon-de-Provence, Sarreguemines, Saumur, Sedan, Sens, Soissons, Valenciennes, Vannes, Verdun, Vienne, CC de Verdun, Villefranche-sur-Saone, Voiron.

# | SOMMAIRE

Recherche de l'adéquation moyens/missions .....	3
Synoptique de la démarche engagée .....	3
L'assistance auprès des enseignants de maternelle .....	4
Contexte, enjeux et problématique posée aux collectivités .....	4
État des lieux issu de l'analyse réalisée .....	4
Les préconisations utiles pour les villes moyennes .....	6
La surveillance du temps de repas .....	7
Contexte, enjeux et problématique posée aux collectivités .....	7
État des lieux issu de l'analyse réalisée .....	7
Les préconisations utiles pour les villes moyennes .....	9
Les équipements de lecture publique .....	10
Contexte, enjeux et problématique posée aux collectivités .....	10
État des lieux issu de l'analyse réalisée .....	10
Les préconisations utiles pour les villes moyennes .....	12
Le service de parc automobile .....	13
Contexte, enjeux et problématique posée aux collectivités .....	13
État des lieux issu de l'analyse réalisée .....	13
Les préconisations utiles pour les villes moyennes .....	15



Ce travail a été réalisé par le Cabinet Duranton Consultants  
pour le compte de la Fédération des Maires des Villes Moyennes

Duranton Consultants Méditerranée  
La Robole - Bâtiment A - 100, rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3  
Tél. : 04 42 24 26 68 - Fax : 04 24 29 84  
e-mail : [contact@dcm-conseil.fr](mailto:contact@dcm-conseil.fr)  
[www.dcm-conseil.fr](http://www.dcm-conseil.fr)

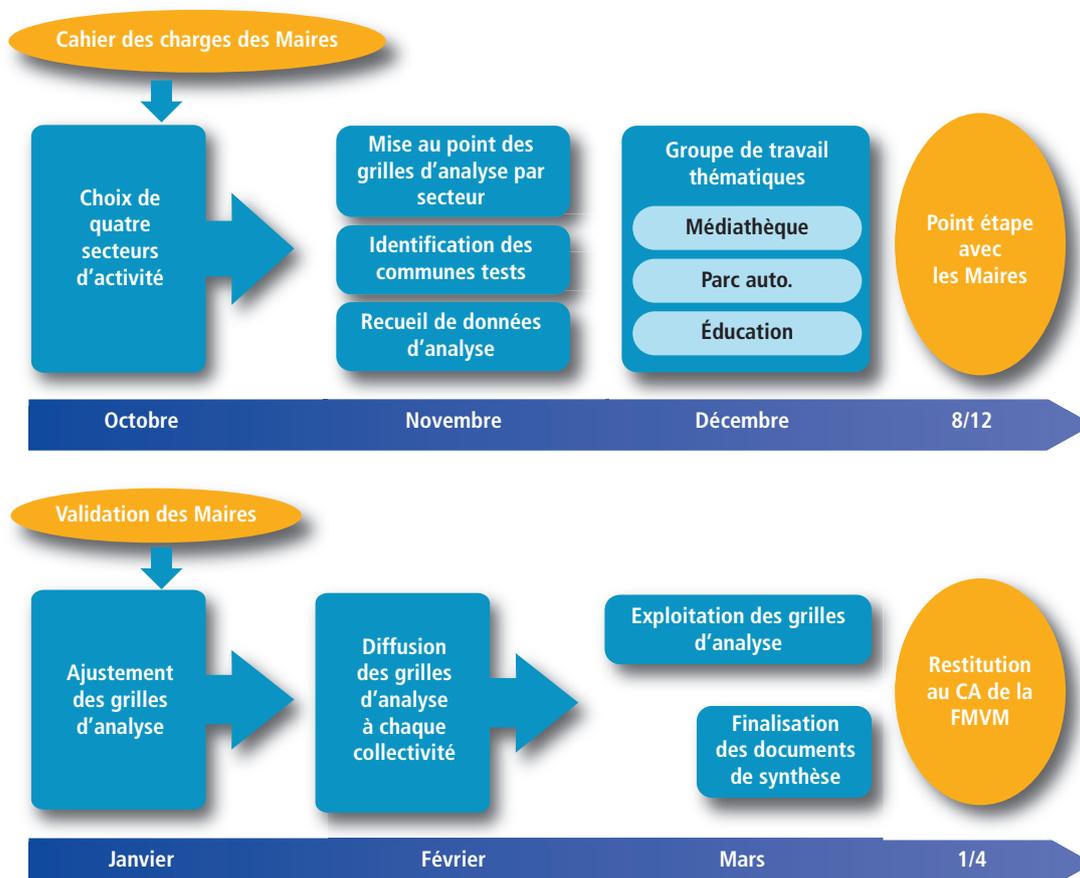
# RECHERCHE DE L'ADÉQUATION MOYENS/MISSIONS

Les principaux points clés qui, tous secteurs d'activité confondus de la collectivité, influent sur le dimensionnement des effectifs des services

- Le **niveau de prestation**
- La bonne **adaptation des compétences** des agents aux besoins
- Le **niveau d'activité / de fréquentation** des services et les **effets de seuil** qui en découlent
- Le **niveau d'automatisation et d'équipement matériel** des services
- La question du « **modèle organisationnel** » mis en œuvre a également des conséquences sur le dimensionnement des effectifs. Certains types d'organisation sont plus consommateurs de moyens en personnel que d'autres.
- La **multiplicité des sites** où sont répartis les services de la collectivité limite la mutualisation possible pour certains métiers (accueil, secrétariat, ...)

## SYNOPTIQUE DE LA DÉMARCHE ENGAGÉE

Une démarche expérimentale sur deux secteurs liés au service public (éducation – ATSEM et surveillance du temps de repas – bibliothèques/médiathèques) et un service support (parc automobile)



# L'ASSISTANCE AUPRÈS DES ENSEIGNANTS DE MATERNELLE

## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

### Des contraintes qui s'imposent aux exécutifs locaux

- Une obligation à mettre à disposition des écoles maternelles des agents spécialisés des écoles maternelles pour assister le personnel enseignant, préparer et mettre en état les locaux et matériels directement utilisés par les enfants (art.2 décret du 28/08/92)
  - Pas de « norme » ou de « règle » concernant le dimensionnement des ATSEM.
- Une nécessité de garantir aux enfants un encadrement du temps de repas dans de bonnes conditions de sécurité.
  - Cette réalité génère un besoin de personnels compétents, répartis en des lieux multiples, sur un créneau de temps imposé en milieu de journée scolaire ;
  - Aucune instruction précise ne s'applique sur le taux d'encadrement de la pause méridienne, sauf lorsque ce temps est déclaré au titre des ALAE ou ALSH.
- Un fonctionnement scolaire sur 36 semaines et 4 jours par semaine soit 144 jours de fonctionnement par an.
- Pour mémoire, un agent à temps plein dans la collectivité travaille habituellement en moyenne 220 à 230 jours par an (hors absentéisme).

### Trois modèles d'organisation se rencontrent assez traditionnellement

#### Le modèle 1 dit « ATSEM historique »

- Dans ce schéma, les ATSEM assurent l'assistance aux enseignants, la surveillance de cantine et prennent en charge le ménage quotidien de l'école maternelle et les grands nettoyages.  
**Lorsque des garderies périscolaires sont mises en œuvre, la commune doit y affecter des moyens en personnel complémentaires.**

#### Le modèle 2 dit « ATSEM polyvalent »

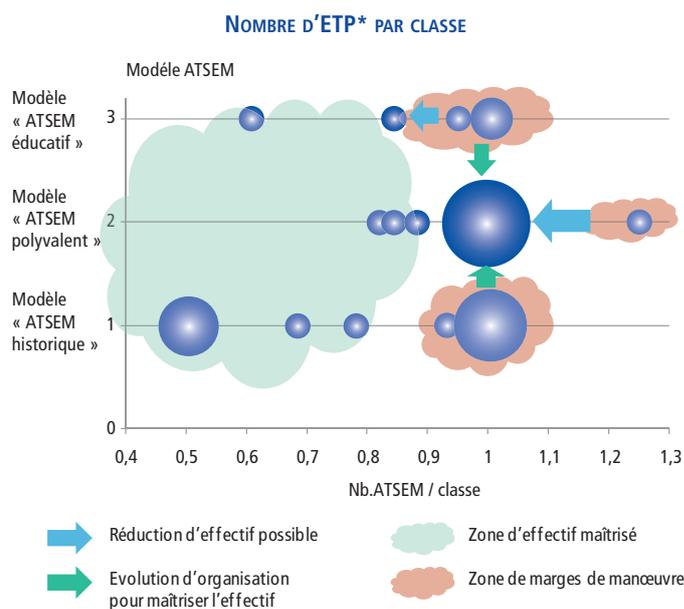
- Dans ce schéma, les ATSEM assurent à la fois une mission éducative (aux côtés des enseignants durant le temps scolaire et seuls en dehors du temps scolaire – temps du repas et périscolaire) et une mission d'entretien ménager des établissements scolaires.

#### Le modèle 3 dit « ATSEM éducatif »

- Dans ce schéma, les ATSEM sont exclusivement centrés sur un rôle éducatif (périscolaire, temps scolaire et temps du repas).  
**Des moyens en personnel (ou en sous-traitance) doivent être affectés en sus par la commune pour assurer l'entretien ménager des écoles.**

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### Le taux d'ATSEM par classe selon le modèle organisationnel



La taille de la sphère est proportionnelle au nombre de communes concernées dans l'échantillon

\* Équivalent Temps Plein

**La part des communes déclarant 1 ATSEM par classe est prépondérante dans l'échantillon interrogé et dans tous les cas jamais en-dessous d'une pour 2 classes.**

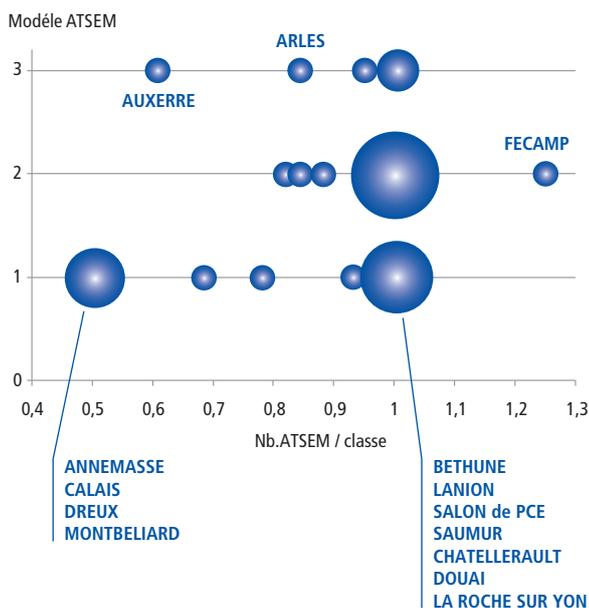
Lorsque les missions confiées aux ATSEM sont les plus larges (modèle 2), on compte presque toujours une ATSEM par classe, voire plus.

Le modèle historique permet encore de maintenir un taux d'encadrement inférieur dans un nombre significatif de cas.

Le modèle 3 où l'ATSEM est clairement positionnée uniquement dans l'assistance aux enseignants et sur le périscolaire est le moins répandu. On peut toutefois noter que lorsqu'il a été mis en place dans une recherche de valorisation de la fonction d'ATSEM, le « retour en arrière » vers un modèle organisationnel où les ATSEM assumeraient, par exemple, des tâches d'entretien ménager est plus difficile. En croisant le modèle organisationnel en vigueur pour les ATSEM dans les collectivités et le nombre d'ATSEM par classe, se dessinent des types de marges de manœuvre possibles pour la maîtrise de l'effectif (*zones de marges de manœuvre figurées en rouge dans le graphique précédent*) :

- Une réduction progressive de l'effectif total d'ATSEM pour se rapprocher, dans le même modèle organisationnel, de la situation que d'autres communes arrivent à maintenir (*symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent*).
- Une évolution du contenu des postes d'ATSEM pour s'orienter sur le modèle « ATSEM polyvalent » à effectif d'ATSEM constant : l'enjeu étant de diminuer, ce faisant, l'effectif en charge de l'entretien ménager et/ou des garderies périscolaires (*symbolisée par les flèches en vert dans le graphique précédent*).

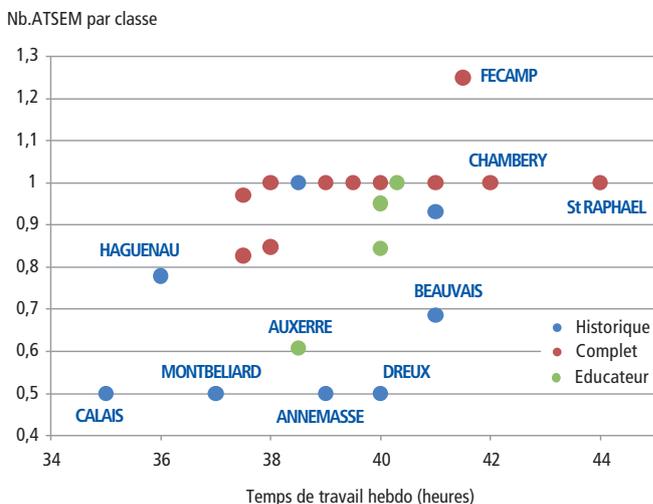
#### NOMBRE D'ETP\* PAR CLASSE



\* Équivalent Temps Plein

#### Le lien entre temps de travail et dimensionnement des effectifs d'ATSEM

##### TEMPS DE TRAVAIL



Les communes ayant mis en place le modèle « historique » proposent à leurs ATSEM, en majorité, un temps de travail hebdomadaire inférieur aux autres modèles organisationnels.

*A contrario* le modèle « complet » semble impliquer un temps de travail hebdomadaire entre 38 et 44 heures hebdomadaires (semaines scolaires) permettant de couvrir des plages horaires incluant les temps de garderie périscolaire notamment.

## L'ASSISTANCE AUPRÈS DES ENSEIGNANTS DE MATERNELLE

### LES PRÉCONISATIONS UTILES POUR LES VILLES MOYENNES

#### Permettre à chaque exécutif d'identifier le « bon » niveau de dimensionnement du service des ATSEM

##### ■ Connaître la situation actuelle

- Quelle typologie d'organisation des ATSEM en vigueur dans la collectivité ?
- Quelle taille pour les écoles maternelles (SHON, nombre de classes par section, fréquentation du périscolaire, fréquentation de la restauration scolaire) ?
- Quels moyens totaux en personnel affectés aux écoles maternelles pour accueillir les enfants sur le temps périscolaire, assister les enseignants, assurer l'encadrement des repas et assurer l'entretien ménager des établissements scolaires ?

##### ■ Évaluer l'efficacité des moyens affectés en s'aidant de ratios cibles

- Assistance aux enseignants incluant entretien du matériel pédagogique : 1 ATSEM par classe de petite section, 1 ATSEM pour deux classes de moyenne et grande sections ;
- Entretien ménager : 120 m<sup>2</sup>/heure toutes surfaces confondues (classes, sanitaires, espaces communs) ;
- Accueil périscolaire : 1 adulte pour 8 à 10 enfants de maternelle
- Encadrement du temps de repas : 1 adulte pour 16 à 20 enfants de maternelle.

#### Les limites à l'optimisation du dimensionnement des effectifs d'ATSEM

- Une certaine contradiction entre la tendance actuelle à la valorisation du rôle « éducatif » des ATSEM et le maintien de leurs missions d'entretien ménager.

- La durée et l'amplitude des journées de travail en période scolaire :

- Le modèle d'organisation dit « polyvalent » qui est celui qui permet d'optimiser l'effectif global affecté aux écoles maternelles implique une large amplitude de la journée de travail et donc une pénibilité accrue ;
- La pyramide des âges vieillissante de la population d'ATSEM tend à rendre plus difficile la recherche d'un allongement de la journée de travail permettant une polyvalence maximale des agents.

#### Les leviers pour agir sur le dimensionnement des ATSEM

- Annualiser le temps de travail au maximum sur les 144 jours scolaires, avec la limite qu'une journée de travail peut difficilement dépasser 10 heures compte tenu du niveau de pénibilité (limite légale 11 heures)
  - Ce qui implique, pour compléter le temps de travail, des heures effectuées en période de vacances scolaires ou le mercredi, par exemple pour la formation, des tâches de grand nettoyage dans les écoles maternelles, ...
- Poser des règles de remplacement vis-à-vis des écoles (qui peuvent être différentes selon les écoles)
  - Par exemple, n'assurer le remplacement qu'à compter du moment où l'on atteindrait 1 ATSEM pour deux classes en moyenne sur l'école.
- Disposer d'une vision globale des moyens consentis aux écoles maternelles et ne pas « négocier » avec les enseignants le nombre d'ATSEM indépendamment des autres moyens.
- Rationnaliser le patrimoine scolaire afin de limiter le nombre de structures scolaires, augmenter le nombre de classes par école (limiter les effets de seuil) et disposer de restaurants scolaires intégrés aux écoles qui limitent les déplacements d'enfants (et donc les moyens en personnel pour les accompagner).

# LA SURVEILLANCE DU TEMPS DE REPAS

## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

Quatre typologies principales d'organisation du travail liées aux missions assurées par le personnel, qui varient selon les choix politiques et l'implantation des restaurants scolaires

### ■ Le modèle 1 dit « surveillance »

Dans ce schéma, les personnels placés auprès des enfants pendant le temps de repas sont chargés de leur surveillance et de la sécurité des enfants.

### ■ Le modèle 2 dit de « surveillance et transport »

Il correspond aux situations où l'éloignement des restaurants scolaires des écoles implique le transport des enfants.

### ■ Le modèle 3 dit de « prise en charge éducative »

Ce schéma traduit généralement une décision politique qui vise à faire du temps de repas un temps éducatif pour les enfants. Ainsi, les personnels présents durant la pause méridienne proposent aux enfants des activités organisées en dehors du temps de repas.

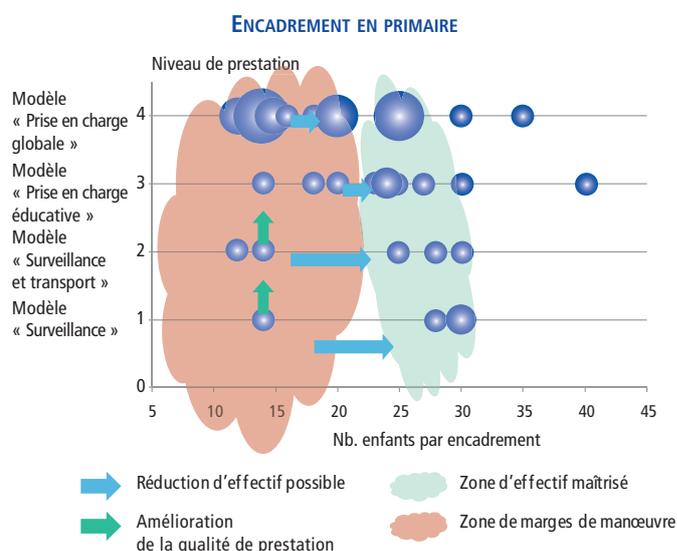
### ■ Le modèle 4 dit de « prise en charge globale »

Dans ce schéma, les personnels intervenant pendant la pause méridienne prennent en charge à la fois les lieux de repas (préparation, rangement), la surveillance et la sécurité et l'animation à caractère éducatif.

On observera sur les schémas qui suivent que la **grande majorité des collectivités s'orientent aujourd'hui vers un temps de surveillance du repas à dominante éducative**. Cette évolution du niveau de prestation conduit sur le plan organisationnel à une augmentation du besoin en personnel (tant en effectifs qu'en compétences).

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

Les taux d'encadrement des enfants de primaire pendant le temps de repas, selon le niveau de prestation fourni (voir définition des modèles 1 à 4 ci-avant)

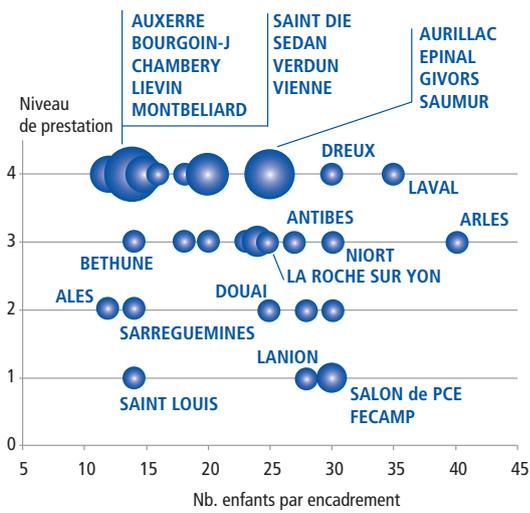


La taille de la sphère est proportionnelle au nombre de communes concernées dans l'échantillon

Le taux d'encadrement moyen toutes collectivités confondues s'établit à 1 encadrant du temps de repas pour 21 à 22 enfants d'âge primaire. Une forte prépondérance des missions à dimension éducative est observée. En croisant le modèle organisationnel en vigueur pour la prise en charge du temps de repas dans les collectivités et le nombre d'enfants de primaire par encadrant, se dessinent des types de marges de manœuvre possibles pour la maîtrise de l'effectif (*zones de marge de manœuvre figurées en rouge dans le graphique précédent*) :

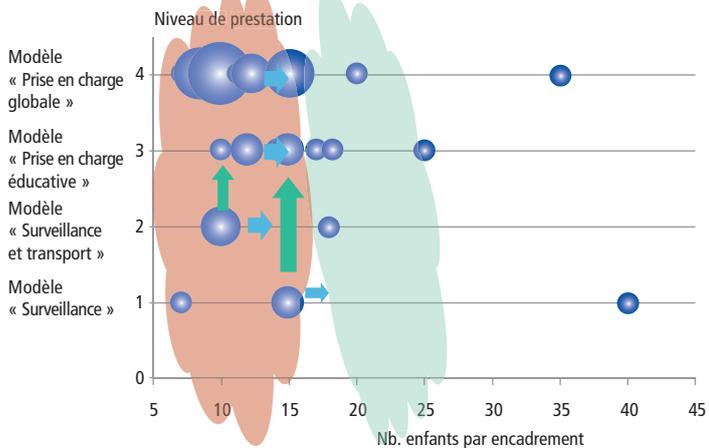
- Une réduction progressive de l'effectif total d'encadrants pour se rapprocher, dans le même modèle organisationnel, de la situation que d'autres communes arrivent à maintenir (*symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent*) ;
- Une évolution de la prestation assurée pour s'orienter sur un modèle de type « prise en charge éducative » ou « prise en charge globale » à effectif d'encadrants constant : l'enjeu étant de mettre en place, avec le même effectif en nombre, un travail éducatif de la part des animateurs du temps de repas (*symbolisée par les flèches en vert dans le graphique précédent*).

### DÉTAIL DE L'ENCADREMENT EN PRIMAIRE



Les taux d'encadrement des enfants de maternelle pendant le temps de repas, selon le niveau de prestation fourni (voir définition des modèles 1 à 4 page précédente)

### ENCADREMENT EN MATERNELLE



- ➡ Réduction d'effectif possible
- ➡ Amélioration de la qualité de prestation
- Zone d'effectif maîtrisé
- Zone de marges de manœuvre

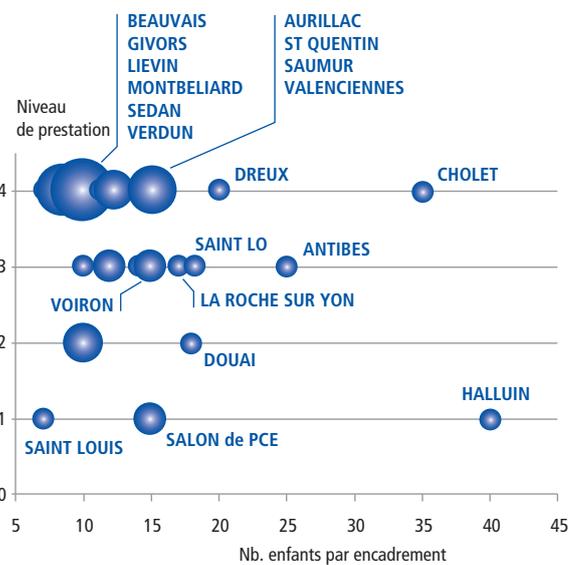
La taille de la sphère est proportionnelle au nombre de communes concernées dans l'échantillon

Le taux d'encadrement moyen toutes collectivités confondues s'établit à 1 encadrant du temps de repas pour 13 à 14 enfants d'âge maternel. Une forte prépondérance des missions à dimension éducative est observée.

En croisant le modèle organisationnel en vigueur pour la prise en charge du temps de repas dans les collectivités et le nombre d'enfants de maternelle par encadrant, se dessinent des types de marges de manœuvre possibles pour la maîtrise de l'effectif (zones de marges de manœuvre figurées en rouge dans le graphique précédent) :

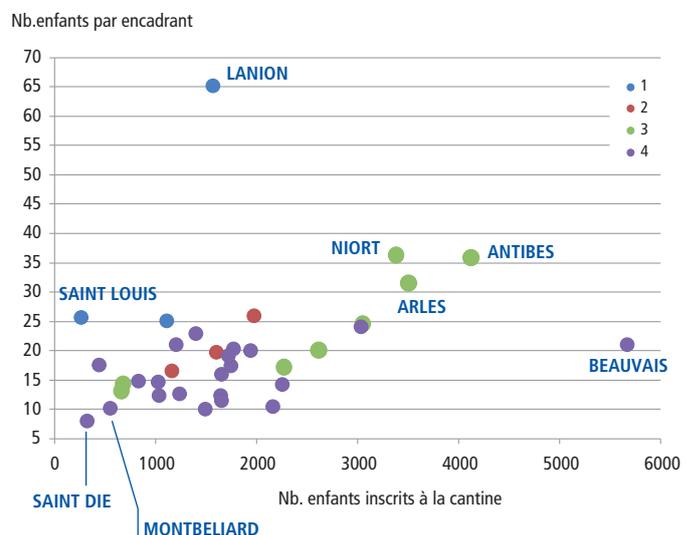
- Une réduction progressive de l'effectif total d'encadrants pour se rapprocher, dans le même modèle organisationnel, de la situation que d'autres communes arrivent à maintenir (symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent) ;
- Une évolution de la prestation assurée pour s'orienter sur un modèle de type « prise en charge éducative » ou « prise en charge globale » à effectif d'encadrants constant : l'enjeu étant de mettre en place, avec le même effectif en nombre, un travail éducatif de la part des animateurs du temps de repas (symbolisée par les flèches en vert dans le graphique précédent).

### DÉTAIL DE L'ENCADREMENT EN MATERNELLE



La répartition des missions du personnel d'encadrement du temps de repas selon le niveau de prestations (modèles 1 à 4), rapportée au nombre d'enfants encadrés (maternelle et primaire confondus) et à la taille de l'effectif global d'enfants géré.

### MISSIONS DU PERSONNEL ENCADRANT



Le modèle relatif à la mise en œuvre d'une simple surveillance des enfants (voire avec transport vers des lieux de restauration) se rencontre plus fréquemment dans les communes avec moins de 2000 rationnaires inscrits en cantine.

Dès lors que le nombre d'enfants déjeunant à la cantine dépassent les 2000, le modèle d'organisation mis en place correspond pratique-

ment toujours, dans les collectivités étudiées, à une prestation orientée vers une prise en charge éducative des enfants.

Enfin, les plus faibles taux d'encadrement des enfants (en moyenne plus de 30 enfants par encadrant) se rencontrent dès lors qu'il n'y a pas à gérer de déplacement d'enfants d'un lieu d'école à un lieu de restauration.

## LA SURVEILLANCE DU TEMPS DE REPAS

### LES PRÉCONISATIONS UTILES POUR LES VILLES MOYENNES

#### Les leviers possibles pour agir sur le dimensionnement de l'effectif de personnel d'encadrement du temps de repas

- **Limiter le nombre de rationnaires**  par des règles strictes d'inscription.
- **Intégrer dans le taux d'encadrement l'ensemble du personnel municipal présent**  pendant le temps de la pause méridienne (hors personnel d'office).
- Mettre en place un  **dispositif d'inscription en cantine**  qui permette un  **ajustement prévisionnel du personnel d'encadrement**  nécessaire.  
En effet, les dispositifs d'inscription en cantine les plus souples pour les parents conduisent bien souvent la collectivité à prévoir du personnel de surveillance dimensionné en fonction de la capacité maximale d'accueil du restaurant scolaire alors que l'effectif d'enfants réellement présent sera peut-être inférieur et aurait pu permettre d'affecter moins de personnel de surveillance.
- **« Mobiliser » les enseignants**  pour les « ramener » vers la surveillance du temps de repas rémunérée par la collectivité.
- **Adapter le taux d'encadrement à la réalité de la prestation assurée :**
  - Une prestation de surveillance active des enfants est réaliste avec a minima 1 adulte encadrant pour 15 à 20 enfants de maternelle et 1 adulte encadrant pour 25 à 35 enfants de primaire ;
  - Une prestation qui va jusqu' à l'organisation d'activités thématiques encadrées avant/après le temps de repas implique des taux d'encadrement plus importants qui se rapprochent alors des taux de type ALAE à condition qu'un véritable projet pédagogique soit bâti.
- Affecter la  **responsabilité de la surveillance du temps de repas des maternelles uniquement aux ATSEM.**
- L'étude montre que dans la plupart des cas les personnels de surveillance déjeunent en même temps que les enfants surveillés. Cette situation, si elle présente l'avantage de donner des repères d'éducation aux enfants (manière de se tenir à table, de se servir, ...) grâce à l'action, en théorie modélisante, de l'adulte présent à leur table, présente l'inconvénient de nécessiter éventuellement plus de personnel d'encadrement.

# LES ÉQUIPEMENTS DE LECTURE PUBLIQUE

## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

### Le contexte dans lequel s'inscrivent les équipements de lecture publique

- Les équipements de lecture publique ont deux grandes missions : la conservation des documents et l'accès à la lecture, la culture, l'information, la connaissance.  
Pour assurer ces missions, les personnels des équipements doivent assurer, en partie, un travail non directement visible par le public (acquisition, catalogage, équipement, désherbage, ...).
- Les équipements publics sont directement impactés par des évolutions sociologiques et territoriales :
  - Désormais le nombre de prêts, seul, ne reflète plus suffisamment le niveau d'activité des équipements de lecture publique : de plus en plus de visiteurs sont des non emprunteurs ;
  - Cette évolution a nécessairement des impacts sur les compétences et le profil des personnels accueillant le public, voire même sur les horaires d'ouverture au public ;
  - La dimension intercommunale des équipements de lecture publique des villes centres est devenue une réalité incontournable.

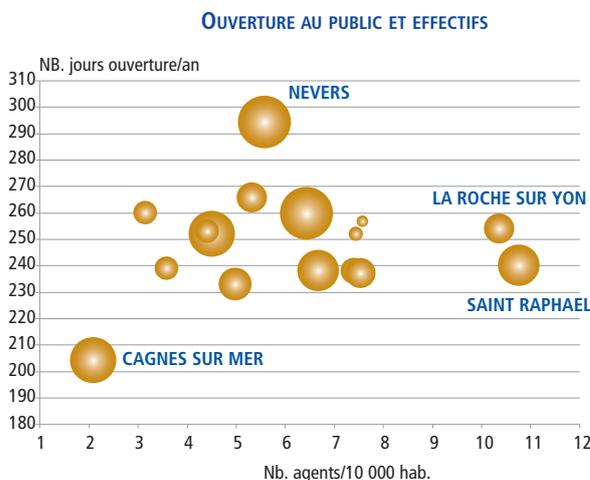
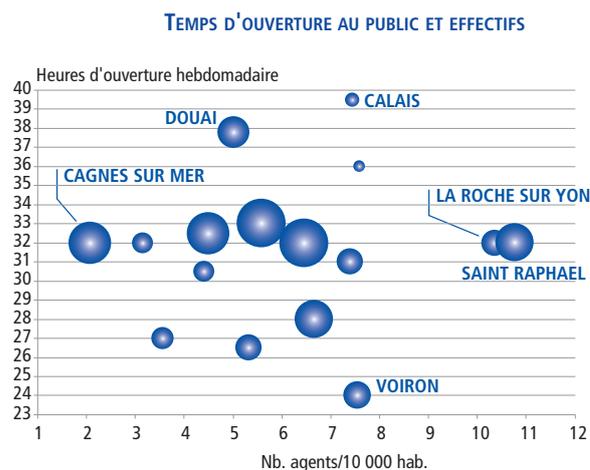
### Les points clés du dimensionnement des effectifs d'une bibliothèque ou médiathèque

Le dimensionnement de l'effectif d'un équipement de lecture publique est lié à différents facteurs dont les suivants :

- Le niveau de prestations proposées, notamment amplitudes d'ouverture, types de publics accueillis, variété des supports proposés, diversité des actions de médiation culturelle, présence ou pas d'équipements annexes dans les quartiers, ... ;
- L'optimisation du rapport entre temps passé au public et temps affecté aux tâches internes ;
- Le suivi du nombre d'utilisateurs des équipements (emprunteurs et visiteurs) ;
- Le niveau d'automatisation des prêts et des retours ;
- Le choix d'organisation des prêts et des retours (centralisation ou non).

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### Ouverture au public et dimensionnement



Sur les graphiques précédents, la surface des bulles est proportionnelle au taux de présence au public (temps passé au public/temps de travail des agents)

Ces deux graphiques semblent indiquer qu'un optimum est possible entre les indicateurs présentés :

- Un taux de présence des agents aux publics de l'ordre de 60% ;
- Pour 6 à 7 agents pour 10 000 habitants ;
- Dans un équipement ouvert 32 heures par semaine environ ;
- Et 260 jours par an.

Cet équilibre paraît comme la situation la plus équilibrée entre un bon niveau d'offre de service et un dimensionnement du service optimisé. Du point de vue des moyennes constatées sur la base de l'échantillon de collectivités dont la FMVM dispose :

- L'ouverture moyenne hebdomadaire est de 30 heures ;
- L'ouverture annuelle moyenne est de 244 jours ;
- Le dimensionnement moyen de l'effectif des bibliothèques s'établit à 6 agents pour 10.000 habitants.

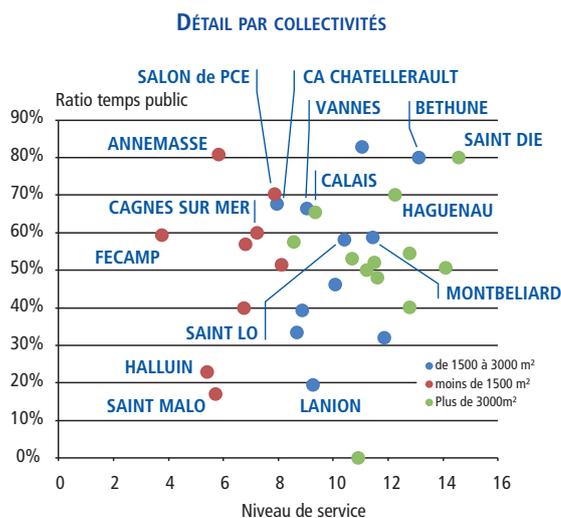
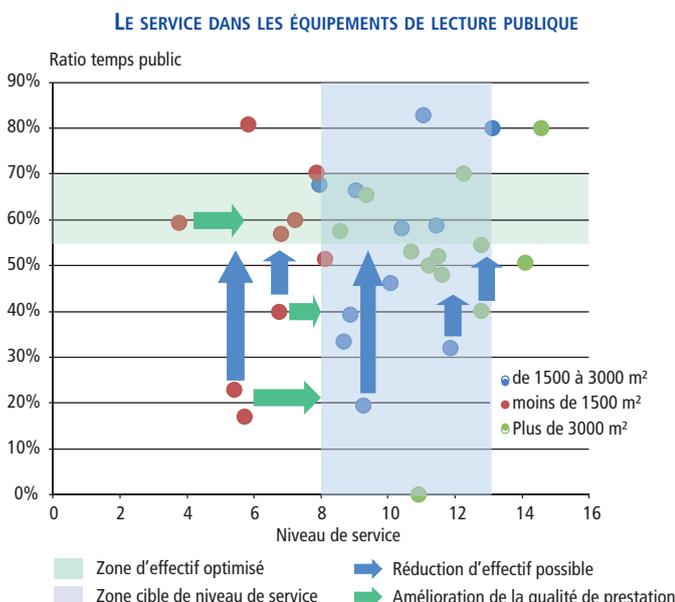
## Niveau de prestation et dimensionnement

Les différents **niveaux de prestations possibles** qui suivent ont été cotés pour chaque équipement et donnent un niveau de service qui est d'autant plus élevé que le nombre de prestations offertes en sus du prêts d'ouvrages et de CD audio et de la consultation de périodiques, est élevé :

Prêt de CD-Rom
Prêt de DVD
Prêt d'œuvres d'art
Gestion d'un fonds patrimonial
Espace Public Numérique avec formateur
Postes multi-média et internet en libre service
Expositions, conférences, formations organisées
Animations de type "heure du conte"
Bébés lecteurs
Collections spécifiques réservées aux enseignants (prêt de titres)
Bibliobus
Prestations hors les murs (intervention externe, portage,...)

L'analyse croisée, sur le graphique qui précède, met en regard pour chaque collectivité, la reconstitution d'un taux moyen de temps passé au service direct au public par les personnels de bibliothèques (ratio temps public) et le niveau de service proposé par l'équipement de lecture publique. Deux zones cibles d'optimisation des moyens des équipements se croisent : l'une (*zone en bleu*) correspondant à un niveau cible de niveau de prestations offert au public, l'autre (*zone en vert*) correspondant à l'optimisation de l'équilibre entre le temps au public et le temps de travail consacré à des tâches internes. Selon le niveau de moyens consacrés directement au public par l'équipement de chaque collectivité, il apparaît deux types de marges de manœuvre :

- Avec les moyens en personnel actuels, développement de nouvelles prestations au public (*flèches vertes*) : cette évolution va contribuer mécaniquement à augmenter le temps consacré au public ; cependant elle est limitée par la taille de l'équipement en particulier pour ceux de moins de 1.500 m<sup>2</sup>
- À niveau de prestation actuel, diminution de l'effectif par redéploiement d'une partie du temps de travail interne en temps de travail directement auprès du public (*flèches bleues*)



## LES ÉQUIPEMENTS DE LECTURE PUBLIQUE

### LES PRÉCONISATIONS UTILES POUR LES VILLES MOYENNES

#### Les préconisations pour maîtriser l'effectif des bibliothèques et médiathèques

- Se doter d'un système de gestion qui permette d'affecter le temps de travail du personnel par nature d'activité (au public/interne) et par type de prestations et viser l'objectif des 60% du temps au public. Cet objectif est reconnu par les professionnels du secteur comme permettant de garantir un temps de travail interne suffisant pour assurer un bon niveau de prestation au public (acquisitions régulières, désherbage, ...).
- Réinterroger chaque type de prestation proposée par rapport à l'importance du public concerné et au coût de revient :
  - Artothèque : en général un public assez « confidentiel » ;
  - CD audio et vidéo : observation relativement généralisée d'une chute des prêts ;
  - Périodiques, ... : attraction d'un public visiteur mais pas forcément emprunteur.
- Mutualiser certaines fonctions avec d'autres équipements culturels : surfaces de réserves, médiation culturelle, administration de base de données, actions de communication, ...
- Privilégier au sein même de l'équipement, lorsque l'organisation spatiale s'y prête, une organisation centralisée pour le prêt de documents.
- Développer la polyvalence des agents et la souplesse du régime de travail afin de permettre de faire face plus facilement aux pics de charge.
- Avoir recours à du personnel vacataire. Bien que « non professionnel », ce personnel peut permettre de rendre une prestation attendue, au public, en période de pic d'activité.
- Enfin, les politiques de maillage du territoire par un réseau d'équipements annexes, par le développement de prestations de portage de documents (dans les maisons de retraite, dans les écoles, voire à domicile dans certains cas, ...) est nécessairement plus coûteux en personnel que le fonctionnement d'un équipement central.

# LE SERVICE DE PARC AUTOMOBILE

## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

**Le service du parc automobile dans une collectivité c'est à la fois un parc roulant fournissant aux services publics des moyens de déplacements adaptés à leurs finalités et un service de gestion, et souvent d'entretien, de ce parc.**

Ainsi, la problématique d'optimisation est double : d'une part la taille du parc de véhicules et d'autre part, le dimensionnement du personnel affecté à sa gestion et son entretien.

- de l'efficacité de la gestion du parc automobile dépend, notamment :
  - La disponibilité des véhicules pour les services utilisateurs et donc la qualité du service rendu ;
  - Le coût d'entretien direct ou indirect (sous-traitance) ;
  - L'image que la collectivité renvoie en fonction de l'aspect des véhicules.

- Le nombre de véhicules, leur nature, leurs modes d'utilisation sont autant de facteurs d'efficacité et d'efficience des services : pour mémoire le coût annuel pour la collectivité d'un véhicule léger est de 3 à 4 k€ alors que celui d'un agent s'établit entre 20 et 30 k€.

### Les points clés de dimensionnement de la taille du parc automobile

Le dimensionnement du parc roulant est lié à différentes réalités de chaque collectivité, notamment les suivantes :

- Types de prestations assurées et/ou compétences de la collectivité ;
- Taille de l'effectif de la collectivité ;
- Politique d'attribution individuelle de véhicules en vigueur dans la collectivité ;
- Éclatement géographique des services sur le territoire ;
- Pratique ou pas de l'usage des véhicules personnels avec remboursement d'indemnités kilométriques aux agents ;
- Mutualisation ou pas de véhicules entre services par la mise en pool.

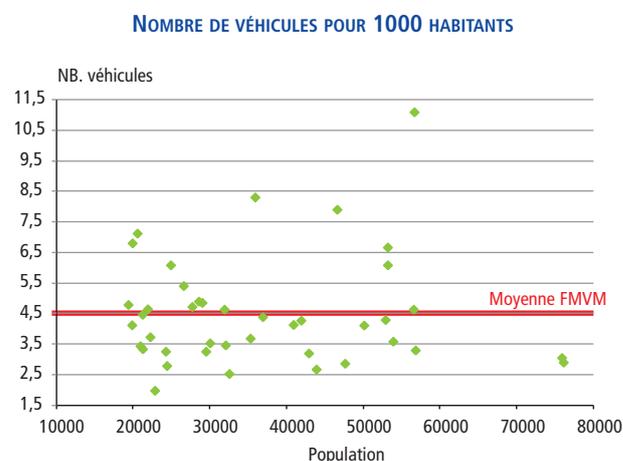
### Les points clés de dimensionnement d'un service de garage (entretien du parc)

Le dimensionnement en personnel du service d'entretien du parc roulant est lié à différentes réalités de chaque collectivité, notamment les suivantes :

- Âge moyen du parc et existence d'un plan de renouvellement ;
- Existence ou pas, à proximité, d'une offre de sous-traitance pour l'entretien du parc, en particulier pour les engins de voirie et de TP ;
- Niveau de responsabilisation des utilisateurs de véhicules et suivi de la sinistralité ;
- Plan de maintien des compétences techniques des agents mécaniciens (adaptation des compétences à la modernisation du parc) ;
- Niveau d'équipement matériel du service de garage (notamment mallettes de diagnostic constructeurs).

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### La taille du parc automobile des collectivités

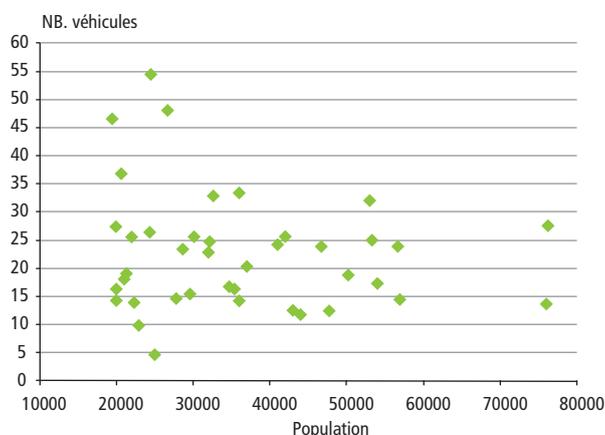


Le schéma ci-dessus montre que la grande majorité des collectivités ayant participé à l'enquête ont des parcs automobiles représentant entre 2,5 et 5 véhicules pour 1.000 habitants.

Ce ratio (dont la moyenne s'établit à 4,5 véhicules pour 1.000 habitants) semble se vérifier quelle que soit la taille de la collectivité.

## Le dimensionnement du service d'entretien du parc automobile lorsqu'il est assuré en régie

NOMBRE DE VÉHICULES POUR UN AGENT DU GARAGE

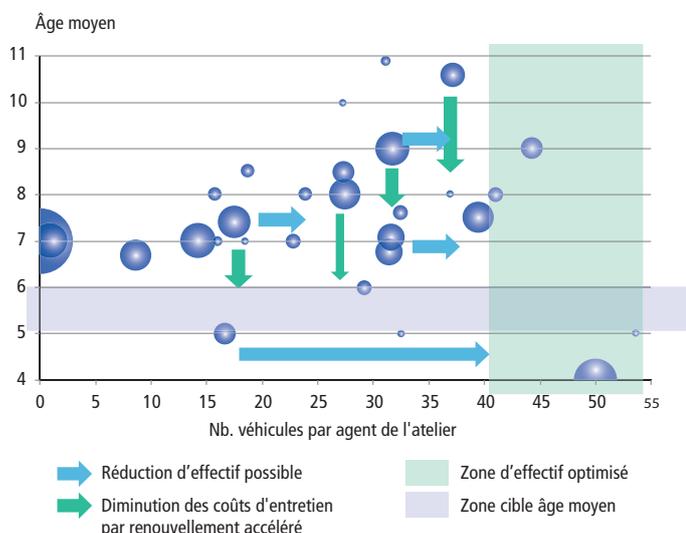


Une très grande majorité des communes ayant répondu au questionnaire comptent **entre 15 et 25 véhicules par agent de l'atelier**. La moyenne sur la totalité de l'échantillon s'établit à 28 véhicules entretenus par agent mécanicien, ce qui reste assez faible. La taille de la commune ne semble pas être déterminante sur ce ratio. En effet, considérant qu'un agent d'atelier travaille environ 240 jours par an, cela reviendrait à considérer qu'en moyenne tout véhicule de la collectivité est immobilisé pour maintenance et réparation un peu moins de 10 jours par an en moyenne.

Les études des parcs automobiles déjà réalisées indiquent qu'il est possible d'obtenir un dimensionnement optimisé du service atelier avec une cinquantaine de véhicules entretenus par agent.

## Le rapport entre l'âge moyen du parc et l'effectif chargé d'entretenir ce parc

ÂGE MOYEN DES VÉHICULES ET DIMENSIONNEMENT DU SERVICE



La taille de la sphère est proportionnelle au niveau d'externalisation de l'entretien mécanique

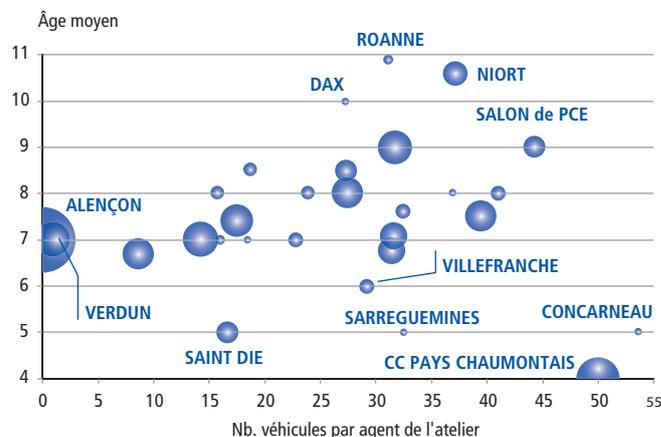
La moyenne, toutes collectivités de l'échantillon confondues, de l'âge moyen du parc automobile de moins de 3,5 tonnes est de 8,5 années. Cet indicateur est très élevé par rapport à l'objectif cible préconisé (entre 4 et 6 années).

Le graphique ci-dessus situe le parc automobile de chaque collectivité sur trois dimensions : le nombre moyen de véhicules entretenu par agent de l'atelier, l'âge moyen du parc et l'importance de la part d'entretien externalisé dans des garages privés. Deux zones d'optimisation sont figurées : l'une en bleu représente la zone cible pour l'âge moyen du parc automobile, l'autre en vert la zone cible du nombre moyen de véhicules qu'un agent de l'atelier est susceptible d'entretenir.

Deux types de marges de manœuvre sont figurés ci-dessus et se combinent :

- La mise en place d'un plan de renouvellement du parc automobile (*flèche verte*) qui contribue à limiter l'âge moyen du parc pour en diminuer significativement les coûts d'entretien (pièces et mains d'œuvre) ;
- La réduction de l'effectif d'agents d'atelier (*flèche bleue*) lorsque le nombre moyen de véhicules entretenus par agent est largement inférieur à 45/55 véhicules (et d'autant plus que le niveau d'externalisation est déjà significatif).

ÂGE MOYEN DES VÉHICULES ET DIMENSIONNEMENT DU SERVICE  
DÉTAIL DES COLLECTIVITÉS



## La prise en compte des nécessités liées au développement durable dans la typologie des parcs roulants

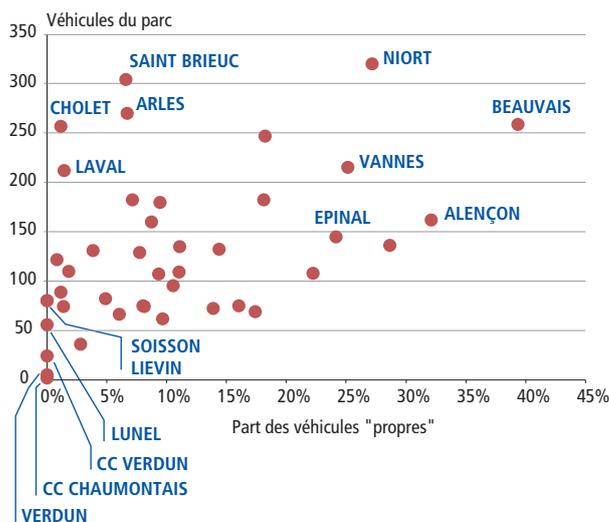
De plus en plus, les citoyens attendent une forme d'exemplarité de la collectivité en matière de véhicules « propres », en cohérence avec ses politiques de développement durable.

- La loi sur l'air prévoit d'intégrer 20% de véhicules propres dans les plans de renouvellement des flottes automobiles des collectivités.

La part de véhicules dits « propres » dans le parc roulant de moins de 3,5 tonnes est très variable selon l'échantillon de collectivités ayant participé à l'analyse.

Une tendance semble se dessiner et montrer que plus le parc de véhicules est important (lié à la taille de la collectivité d'ailleurs), plus l'effort de mutation vers un parc roulant plus respectueux de l'environnement est observable.

PART DES VÉHICULES "PROPRES" DANS LE PARC (-3,5T.)



## LE SERVICE DE PARC AUTOMOBILE

### LES PRÉCONISATIONS UTILES POUR LES VILLES MOYENNES

#### Les leviers pour limiter le dimensionnement du parc roulant

- Organiser la mise en pool de véhicules, tout en prenant en compte les limites de ce type de choix :
  - Outils de gestion souvent coûteux ;
  - Risque de dégradation accentué ;
  - Risque de surréservation par peur de la pénurie.
- Réinterroger annuellement l'intérêt de l'affectation de véhicules roulant très peu (moins de 3.000 kilomètres par an).
- Rationaliser les règles d'utilisation des véhicules.
- Limiter le nombre de véhicules affectés (sauf si l'avantage accordé permet une motivation significative des agents concernés).
- Positionner les véhicules propres sur les postes les plus appropriés garantissant une véritable utilisation au quotidien et accompagner les utilisateurs dans l'intégration des véhicules propres dans leur organisation.
- Développer les modes de déplacements alternatifs (marche, vélos et vélos électriques, transports en commun).

#### Les leviers pour agir sur la maîtrise de l'effectif du service d'entretien

- Ajuster la taille et la typologie du parc aux besoins des services.
- Responsabiliser les conducteurs de véhicules (impact du type de conduite sur les travaux mécaniques et de carrosserie, sur l'usure des véhicules, sur les consommations de carburants, sur les primes d'assurance).
- Disposer d'un système de gestion qui permette de suivre le coût d'entretien par véhicules (main d'œuvre et fournitures). Ce suivi de gestion permettra à échéance régulière de comparer le coût pour la collectivité entre « faire » et « faire faire ».
- Se doter d'un plan de renouvellement optimisé du parc :
  - Faire « durer » des véhicules se révèle coûteux en entretien. Pour atteindre l'optimum économique, la durée de vie d'un véhicule de moins de 3,5 T devrait se situer entre 8 à 12 ans. Cet objectif par véhicule se traduit par un âge moyen cible du parc de moins de 3,5 T dans sa globalité entre 4 et 6 ans.

## LA FMVM

Association créée en 1988, présidée par Bruno Bourg-Broc, député de la Marne, maire de Châlons-en-Champagne, la Fédération des Maires des Villes Moyennes (FMVM) regroupe les maires des villes centre dont la population est comprise entre 20 000 et 100 000 habitants ainsi que les présidents des intercommunalités à fiscalité propre qui intègrent une ville moyenne.

La FMVM identifie et étudie les spécificités des villes moyennes et de leurs agglomérations, pôles d'équilibre entre les métropoles régionales et les territoires ruraux. Les villes moyennes et leurs intercommunalités sont des lieux de convergences et de mobilisation des énergies urbaines et rurales, où la qualité de vie constitue un facteur fort d'attractivité.

Organe de réflexion et de conseil, elle est une force de proposition pour la défense et la reconnaissance des villes moyennes et de leurs intercommunalités. Paritaire dans ses instances de décision, la FMVM compte aujourd'hui 190 maires et présidents adhérents.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FMVM

---

#### Assemblée générale du 5 juin 2008

<b>Président</b>	Bruno BOURG-BROC, maire de Châlons-en-Champagne
<b>Président délégué</b>	Christian PIERRET, maire de Saint-Dié-des-Vosges
<b>Vice-Présidents</b>	Philippe BONNECARRERE, maire d'Albi Pierre REGNAULT, maire de La Roche-sur-Yon Caroline CAYEUX, maire de Beauvais Emile ZUCCARELLI, maire de Bastia
<b>Secrétaire</b>	André BILLARDON, maire de Le Creusot
<b>Secrétaire-adjoint</b>	Raymond COUDERC, sénateur-maire de Béziers
<b>Trésorière</b>	Bernadette LACLAIS, maire de Chambéry
<b>Trésorier-adjoint</b>	Arsène LUX, maire de Verdun
<b>Membres</b>	Brigitte BARÈGES, députée-maire de Montauban Didier BOULAUD, sénateur-maire de Nevers Alain COTTALORDA, maire de Bourgoin-Jallieu Jean-Patrick COURTOIS, sénateur-maire de Mâcon Frédéric CUVILLIEZ, député-maire de Boulogne-sur-Mer Laure DEROCHE, maire de Roanne François DIGARD, maire de Saint-Lô Guy FERREZ, maire d'Auxerre Patrick JEANNE, maire de Fécamp Franck LEROY, maire d'Épernay Louis NÈGRE, maire de Cagnes-sur-Mer Bernard PERRUT, député-maire de Villefranche-sur-Saône Bernard POIGNANT, député européen, maire de Quimper Jacques REMILLER, député-maire de Vienne Franck REYNIER, député-maire de Montélimar Christophe SIRUGUE, député-maire de Chalon-sur-Saône François-Xavier VILLAIN, député-maire de Cambrai Jean-Claude VILLEMAIN, maire de Creil



5, rue Jean Bart  
75006 Paris  
Tél. : 01 45 44 99 61  
Fax : 01 45 44 24 50  
E-mail : [fmvm@villemoyennes.asso.fr](mailto:fmvm@villemoyennes.asso.fr)  
[www.villemoyennes.asso.fr](http://www.villemoyennes.asso.fr)

Réservé aux adhérents de la FMVM