

Intervention P.Raude
Directeur projet Métropole
Directeur Conseil et Organisation
Bordeaux Métropole

L'accompagnement au changement : comment piloter et
promouvoir l'innovation territoriale



Pourquoi l'innovation territoriale?

Pourquoi la mutualisation?

- Un impératif économique et politique
- Une pression européenne de rayonnement
- L'adaptation au fait urbain
- L'élément externe aux collectivités : la force de la loi
- L'élément interne à la Métropole : le contexte politique

La mutualisation, une innovation organisationnelle majeure pour le territoire

- Une mutualisation à la carte : 15 sur 28 communes dans le cycle 1, 130 actions mutualisables (enjeux collecte et propreté)
- 20 compétences transférées (ex du tourisme)
- Depuis le 1^{er} janvier 2016 :
 - **4 903 agents** en permanent et non permanent, dont 3 390 agents de cat C, 734 B, 779 A et 30% de l'effectif en Pôle territorial, 3000 mobilités
 - **16 500 bulletins** de salaires calculés par mois (Métropole + services RH mutualisés)
 - **3 222 matériels** roulants
 - **350 bâtiments** en réseaux
 - **10 000 postes de travail** informatiques et 850 applications transférées
 - Analyse de plus de **1 000 marchés publics** pour identifier ceux qui relèvent des missions partagées ou des services mutualisés
- Une métropolisation en marche : la suite avec le Département et le cycle 2 de mutualisation

Une révolution dans l'organisation administrative du territoire

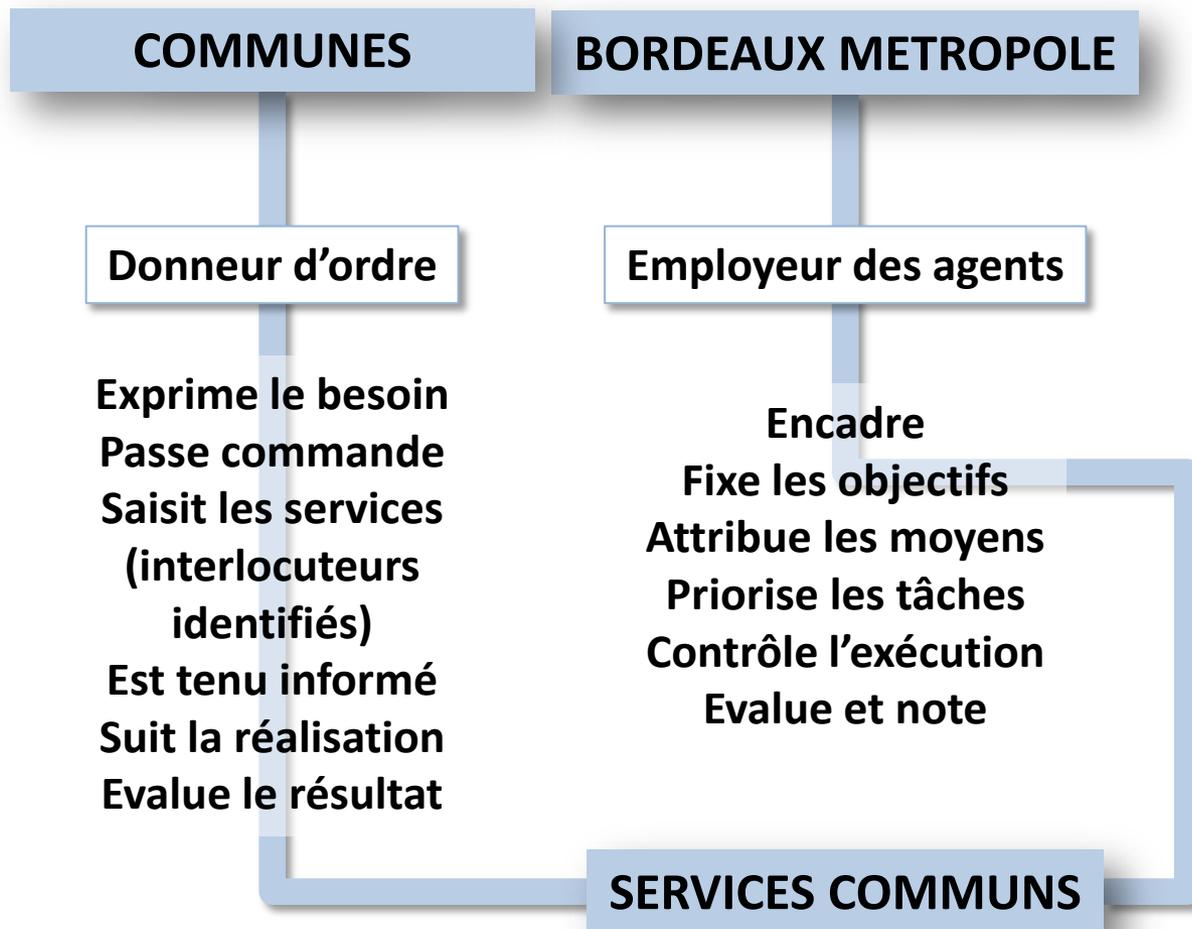
- Innover chaque jour pour répondre aux enjeux d'administration du territoire:
 - L'enjeu de réactivité et de proximité
 - Les contrats d'engagement et les conventions de service commun
 - La relation hiérarchique et fonctionnelle
 - Le guide de gouvernance
 - Informer les agents sur leur futur poste tout en poursuivant les discussions avec les communes
 - Les pré-affectations
 - Gérer les équilibres financiers
 - La définition des charges indirectes en fonction du niveau de mutualisation
 - Sauvegarder la sécurité juridique
 - L'adaptation de la loi (périmètre fonctions support/opérationnelles)

Une nouvelle gouvernan ce

Un cadre formel
élaboré avec les
communes :
le « Guide pour
une nouvelle
gouvernance »



Autorité fonctionnelle Autorité hiérarchique



Conseille, prépare et exécute
les décisions des donneurs d'ordre 5



Travail préparatoire réalisé par
200 cadres de la Cub et des 28
communes,
de juillet à novembre 2014

Décembre

**Elaboration du
schéma**

Janvier 15

**Consultation et
Positionnement des
communes**

Mars

**Examen du schéma
par la Métropole**

Mai

**Pré-affectation des
agents**

Juillet

**Adoption des
conventions et contrats
Mise en œuvre de la
mutualisation**

Novembre

Janvier 16

Le pilotage du changement



Bureau

Comité de pilotage

**Commission
CLECT**



DGS Métropole
(Directeur de projet)

Chargée du dialogue territorial
Dora NGuyen

Direction de projet déléguée
Pierrick Raude

Chef de projet

Accompagnement au changement

Chef de projet

Chef de projet

Transfert de compétences

Groupes Interface Communes / Métropole			
Commune		Référénts communes	Territoire 1
Commune			
Commune		Référénts communes	Territoire ...
Commune			

Groupes activités / métiers
**Politiques publiques
et fonctions supports**

- Schéma de mutualisation
- Organisation et organigrammes
- Contrats d'engagement
- Conventions

Groupes accompagnement du projet

- Gestion de la relation usagers
- Mobilité /affectations
- Dialogue social
- Immobilier – logistique
- Communication
- Accompagnement RH...

Groupe
Transfert de compétences

Les conditions de réussite

- Un portage politique fort : un COPIL présidé chaque mois par le Vice Président en charge de la Métropolisation , avec la présence du Président
- Une implication quotidienne de la direction générale
- Une organisation projet très structurée
- Un climat de confiance avec les communes
- La maîtrise de l'équilibre financier
- Un dialogue social nourri
- Une communication maîtrisée

Les étapes clé de l'accompagnement

- Une préparation par une équipe projet avec 15j d'avance sur les étapes à suivre du projet : une adaptabilité totale du projet aux réactions des acteurs du projet
- Un parti pris méthodologique : pilotage par le calendrier, validation d'une ossature sans aller dans une étude préalable complète
- Un relais des directeurs nommés en préfiguration de l'organisation, l'enjeu de la communication
- Un accompagnement a posteriori
 - Managérial
 - Organisationnel
 - Coaching
 - Temps collectifs des managers
 - Gestion de projet, réseaux métiers