

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

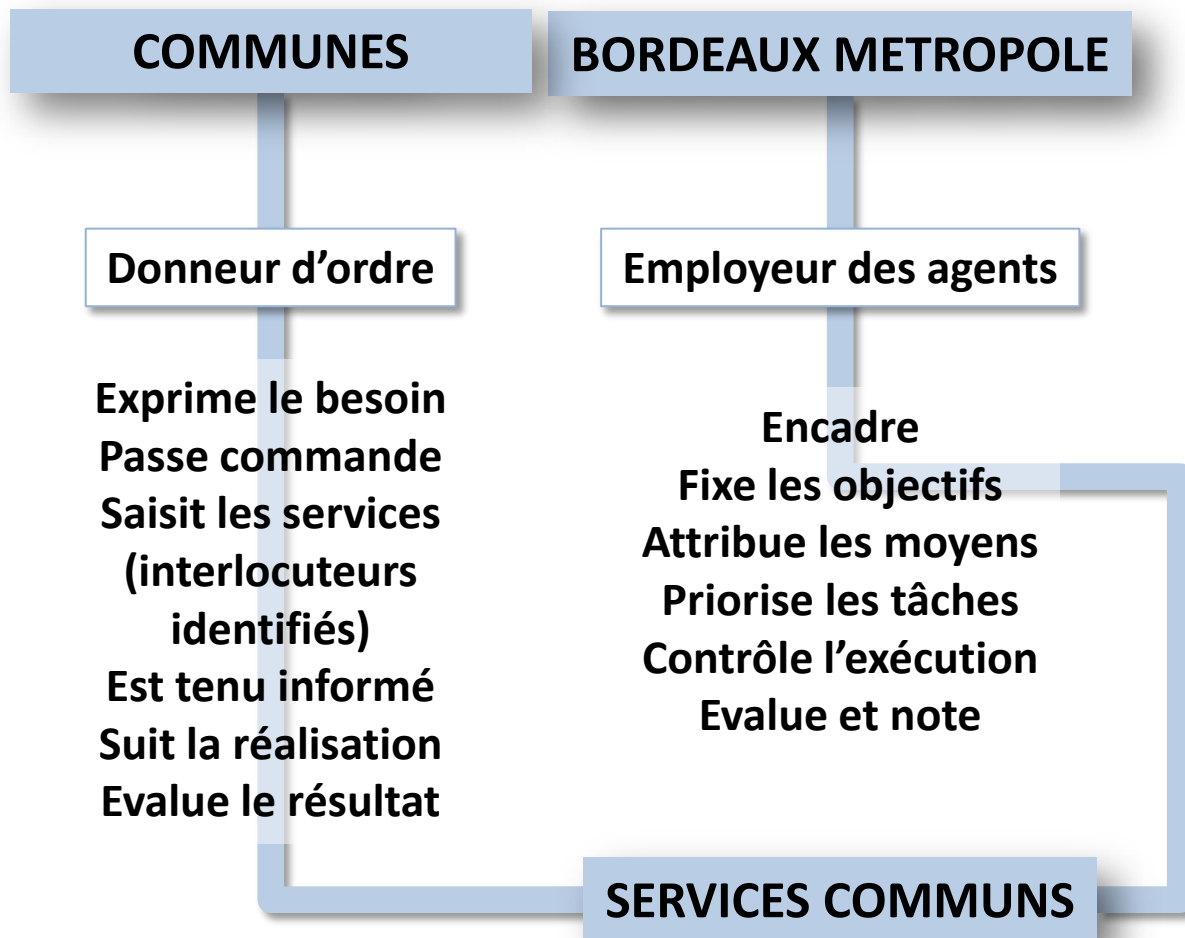
- Innover chaque jour pour répondre aux enjeux d'administration du territoire:
 - L'enjeu de réactivité et de proximité
 - Les contrats d'engagement et les conventions de service commun
 - La relation hiérarchique et fonctionnelle
 - Le guide de gouvernance
 - Informer les agents sur leur futur poste 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


Président

Bureau

Comité de pilotage

**Commission
CLECT**

**Comité des DGS
(formation plénière)**

Formation
cycle 1

Formation
cycle 2

Formation
cycle 3


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



Référents
communes

Territoire 1

Commune



Commune



Référents
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