

L'initiative innovante

Permettre aux Maires de mutualiser « à la carte » leurs services au sein des services communs de Bordeaux Métropole.

Gouvernance, Optimisation des ressources, Mutualisation, Métropole, Efficience

Le besoin

La mutualisation est apparue comme une nécessité pour doter la métropole d'une administration capable de répondre aux enjeux de dimension européenne.

Les objectifs

Renforcer la proximité du service auprès des usagers (Pôles territoriaux)

Améliorer la cohérence des politiques publiques (exemple : la propreté et la collecte sont au sein d'une même institution, l'espace public est géré par un même service)

Optimiser le service rendu à la population (projet relation à l'utilisateur)

La description de l'initiative

Qui : Au-delà du cadre fixé par la loi, Bordeaux Métropole a souhaité proposer la mutualisation non seulement à la Ville centre, mais à l'ensemble des communes. Afin de respecter la volonté des Maires, un schéma à la carte a été proposé tant dans le périmètre (130 activités) que dans le calendrier (3 cycles d'intégration possibles).

Pour qui :

- Les usagers : une volonté de mise en cohérence de l'action publique au service de l'utilisateur.
- Les communes : les Maires, les DGS, les encadrants et agents des communes : une mutualisation pour certaines communes de toutes les fonctions supports ainsi que certaines fonctions opérationnelles (dont la gestion des espaces publics par exemple).
- La Métropole : une réorganisation complète des services et des processus, un renforcement de la territorialisation des services.

Quoi : Une démarche participative avec les services des 28 communes en amont de l'adoption du schéma.

- Un schéma et un calendrier à la carte permettant aux communes d'intégrer le dispositif selon le rythme souhaité.
- Des dispositifs inventés au fil de l'eau pour accompagner les communes dans la mutualisation :
- La mise en place de « contrats d'engagement » permettant aux Maires d'avoir la garantie que la mutualisation des agents s'accompagnera d'un niveau de service équivalent et à la Métropole d'avoir un niveau de service de référence afin d'être en mesure de répondre aux éventuelles demandes complémentaires des Maires une fois le service transféré.

Ces contrats sont assortis de moyens décrits dans les conventions de services communs qui contiennent des fiches d'impact de la mutualisation.

- Des « conférences territoriales » permettant d'assurer la gouvernance des services mutualisés dans les pôles territoriaux.

- Un guide de gouvernance permettant de définir les responsabilités fonctionnelles (des Maires et DGS) et hiérarchiques (de la Métropole) dans le cadre d'un fonctionnement mutualisé.
- La définition de règles financières associées à la mutualisation :

Les charges indirectes sont calculées selon un ratio cohérent avec les fonctions ressources mutualisées par la commune : 15% pour les communes qui ne mutualisent pas de fonction ressource, -4% pour les communes qui mutualisent les RH ou les finances, -3% pour les marchés et le juridique, -2% pour les systèmes d'information. Reste 2% de charges incompressibles. La Métropole conserve la dynamique des charges liée à la mutualisation.

Quand : Un projet initié en juin 2014 pour élaborer le schéma de mutualisation, adopté en novembre 2014 par 27 communes.

Une lettre d'intention des communes en mars 2015

Une information des agents sur leur future affectation en juillet 2015

Des conventions de mutualisation adoptées par la Métropole en novembre 2015 après adoption par les communes

Une mise en œuvre opérationnelle des services mutualisés au 1^{er} janvier 2016

Un deuxième cycle avec un nouveau transfert d'une centaine d'agents au 1^{er} janvier 2017.

Les moyens humains et financiers

Une démarche pilotée par le Vice-président à la Métropolisation. Un comité de pilotage réuni chaque mois pendant 18 mois. Un directeur de projet et une équipe projet coordonnée par un directeur de projet délégué. Une équipe projet réunie chaque semaine. Un comité de directeurs généraux de services (communes et Métropole) réuni chaque mois. La transformation de la communauté urbaine (2500 agents) en Métropole (5000 agents) mutualisée avec la Ville de Bordeaux (8000 agents au total) pour 16500 bulletins de paye pour les 15 communes mutualisées.

Un objectif de croissance de la masse salariale à périmètre constant de 0,5%.

3222 matériels roulants mutualisés ; 350 bâtiments en réseaux ; 10 000 postes de travail informatiques et 850 applications transférés

Plus de 1000 marchés analysés pour identifier ceux qui relèvent de missions partagées ou des services mutualisés

Une révision des attributions de compensation avec un montant net de 89,95M€ perçu par Bordeaux Métropole en 2016 : la Métropole devient créancière de ses communes.

L'évaluation de l'initiative innovante

130 activités mutualisables :

- 15 communes sur 28 ont choisi de participer au premier cycle (9 dans le second cycle).
- 9 communes demandent à rentrer dans le cycle 2

Des synergies, par exemple dans le domaine de la propreté et de la collecte

La mise à disposition des communes d'expertises de la Métropole (ex gestion de la dette)

L'optimisation de la gestion des parcs matériels roulants

Un plan de convergence informatique

Contact :

Pierrick Raude, directeur Conseil et Organisation

Tél. : 06 16 79 83 84

courriel : p.raude@bordeaux-metropole.fr

Annexes : Le schéma de mutualisation - Le guide de gouvernance - Un contrat d'engagement