

	EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL DE BORDEAUX METROPOLE	Délibération
	Séance publique du 27 janvier 2017	N° 2017-4

Convocation du 20 janvier 2017

Aujourd'hui vendredi 27 janvier 2017 à 09h30 le Conseil de Bordeaux Métropole s'est réuni, dans la Salle du Conseil sous la présidence de Monsieur Alain JUPPE, Président de Bordeaux Métropole.

ETAIENT PRESENTS :

Mme Emmanuelle AJON, M. Dominique ALCALA, M. Alain ANZIANI, M. Erick AOUIZERATE, Mme Cécile BARRIERE, Mme Léna BEAULIEU, Mme Maribel BERNARD, Mme Odile BLEIN, M. Patrick BOBET, M. Jean-Jacques BONNIN, Mme Christine BOST, M. Jacques BOUTEYRE, Mme Marie-Christine BOUTHEAU, Mme Anne BREZILLON, M. Nicolas BRUGERE, Mme Virginie CALMELS, M. Alain CAZABONNE, M. Didier CAZABONNE, Mme Chantal CHABBAT, M. Gérard CHAUSSET, Mme Solène CHAZAL-COUCAUD, M. Max COLES, Mme Brigitte COLLET, M. Jacques COLOMBIER, Mme Emmanuelle CUNY, M. Alain DAVID, M. Jean-Louis DAVID, M. Yohan DAVID, Mme Béatrice DE FRANÇOIS, Mme Nathalie DELATTRE, Mme Michèle DELAUNAY, M. Stéphan DELAUX, M. Arnaud DELLU, M. Gérard DUBOS, M. Christophe DUPRAT, M. Vincent FELTESSE, Mme Véronique FERREIRA, M. Marik FETOUH, M. Jean-Claude FEUGAS, M. Nicolas FLORIAN, M. Philippe FRAILE MARTIN, Mme Magali FRONZES, M. Guillaume GARRIGUES, M. Max GUICHARD, M. Jacques GUICHOUX, M. Jean-Pierre GUYOMARC'H, M. Michel HERITIE, M. Daniel HICKEL, M. Pierre HURMIC, Mme Dominique IRIART, Mme Anne-Lise JACQUET, Mme Martine JARDINE, M. Franck JOANDET, M. Bernard JUNCA, M. Alain JUPPE, M. Michel LABARDIN, Mme Anne-Marie LEMAIRE, M. Pierre LOTHAIRE, Mme Zeineb LOUNICI, Mme Emilie MACERON-CAZENAVE, M. Jacques MANGON, M. Eric MARTIN, Mme Claude MELLIER, M. Thierry MILLET, M. Pierre De Gaétan NJIKAM MOULIOM, M. Jacques PADIE, Mme Christine PEYRE, Mme Arielle PIAZZA, M. Michel POIGNONEC, Mme Dominique POUSTYNNIKOFF, M. Jean-Jacques PUYOBRAU, M. Benoît RAUTUREAU, M. Franck RAYNAL, Mme Marie RECALDE, M. Fabien ROBERT, M. Clément ROSSIGNOL-PUECH, Mme Karine ROUX-LABAT, M. Kévin SUBRENAT, Mme Brigitte TERRAZA, Mme Anne-Marie TOURNEPICHE, Mme Elisabeth TOUTON, M. Alain TURBY, M. Jean-Pierre TURON, Mme Agnès VERSEPUY, Mme Marie-Hélène VILLANOVE, Mme Anne WALRYCK, Mme Josiane ZAMBON.

EXCUSE(S) AYANT DONNE PROCURATION:

M. Alain SILVESTRE à Mme Marie-Hélène VILLANOVE
M. Bernard LE ROUX à M. Gérard DUBOS
M. Serge TOURNERIE à Mme Christine BOST
M. Thierry TRIJOULET à M. Alain ANZIANI
M. Patrick PUJOL à M. Michel POIGNONEC
M. Michel DUCHENE à Mme Anne WALRYCK
M. Jean TOUZEAU à M. Michel HERITIE
Mme Andréa KISS à Mme Véronique FERREIRA
M. Michel VERNEJOUL à Mme Béatrice DE FRANÇOIS
Mme Isabelle BOUDINEAU à M. Arnaud DELLU
M. Guillaume BOURROUILH-PAREGE à Mme Brigitte TERRAZA
Mme Sylvie CASSOU-SCHOTTE à M. Gérard CHAUSSET
Mme Anne-Marie CAZALET à M. Didier CAZABONNE
Mme Laurence DESSERTINE à M. Stéphan DELAUX
Mme Michèle FAORO à Mme Josiane ZAMBON
Mme Florence FORZY-RAFFARD à M. Nicolas FLORIAN
Mme Conchita LACUEY à M. Jean-Jacques PUYOBRAU
Mme Gladys THIEBAULT à Mme Zeineb LOUNICI

PROCURATION(S) EN COURS DE SEANCE :

Mme Agnès VERSEPUY à Mme Anne-Lise JACQUET jusqu'à 12h10
M. Kévin SUBRENAT à M. Max COLES jusqu'à 10h05
M. Erick AOUIZERATE à Mme Maribel BERNARD à partir de 11h05
M. Jean-Jacques BONNIN à Mme Chantal CHABBAT de 10h55 à 12h35
Mme Emmanuelle CUNY à Mme Brigitte COLLET de 10h15 à 11h55
M. Jean-Louis DAVID à M. Philippe FRAILE MARTIN jusqu'à 10h
Mme Michèle DELAUNAY à M. Alain DAVID à partir de 12h35
M. Vincent FELTESSE à M. Jean-Pierre TURON à partir de 12h35
M. Marik FETOUH à Mme Anne BREZILLON à partir de 11h50
M. Franck JOANDET à M. Clément ROSSIGNOL-PUECH à partir de 12h15
Mme Emilie MACERON-CAZENAVE à M. Eric MARTIN à partir de 12h05
M. Benoît RAUTUREAU à Mme Dominique POUSTYNNIKOFF jusqu'à 10h35
Mme Marie RECALDE à Mme Emmanuelle AJON jusqu'à 10h25 et à partir de 12h25

EXCUSE(S) EN COURS DE SEANCE :

LA SEANCE EST OUVERTE

	Conseil du 27 janvier 2017	<i>Délibération</i>
	Secrétariat général Direction Contrôle de gestion	<i>N° 2017-4</i>

Rapport d'avancement de la mutualisation 2016

Monsieur Alain ANZIANI présente le rapport suivant,

Mesdames, Messieurs,

L'adoption du schéma de mutualisation par le conseil de Métropole le 29 mai 2015 a permis la mise en œuvre dès le 1^{er} janvier 2016 d'une mutualisation de grande ampleur entre Bordeaux Métropole et 11 de ses communes membres ayant souhaité intégrer les services communs dès la première année. 4 communes supplémentaires ont mutualisé leurs moyens dans le cadre de la clarification de la compétence voirie.

Si la réalisation de ce schéma répondait à une obligation légale (loi relative à la Réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010), cette première étape a confirmé la dynamique collective particulière à l'œuvre à Bordeaux Métropole. Ainsi, le prix Territoria d'Or 2016, qui récompense l'innovation dans les territoires, a été décerné à Bordeaux Métropole pour son schéma de mutualisation à la carte proposé aux communes, à la fois dans le périmètre et le calendrier.

La mutualisation repose ainsi sur des objectifs clairement exprimés par les Maires :

- Accroître la capacité à rendre des services aux habitants avec un degré de réactivité et d'efficacité toujours amélioré,
- Offrir une meilleure cohérence territoriale de l'action publique,
- Etre plus efficient pour pouvoir proposer de nouveaux services.

La poursuite de ces objectifs fonde l'inscription de la mutualisation dans une démarche globale de « Métropolisation », visant à la cohérence de l'action et de l'organisation, traduisant concrètement la transformation de la Communauté urbaine de Bordeaux en Bordeaux Métropole au 1^{er} janvier 2015 :

- La mutualisation des services supports et des services techniques avec les communes qui le souhaitent permet une intégration progressive des moyens, afin de pérenniser des services publics de qualité dans un contexte financier contraint.
- Les transferts de compétences – et la clarification des modes d'exercice des missions de propreté sur voirie et espaces verts entre la Métropole et les communes – visent à ce que les orientations soient prises et les moyens alloués à la bonne échelle pour les compétences essentielles au développement du territoire métropolitain ;
- La territorialisation de l'action de la Métropole doit permettre que l'action des services se déploie au bon niveau de proximité, vis-à-vis des communes ou des usagers.

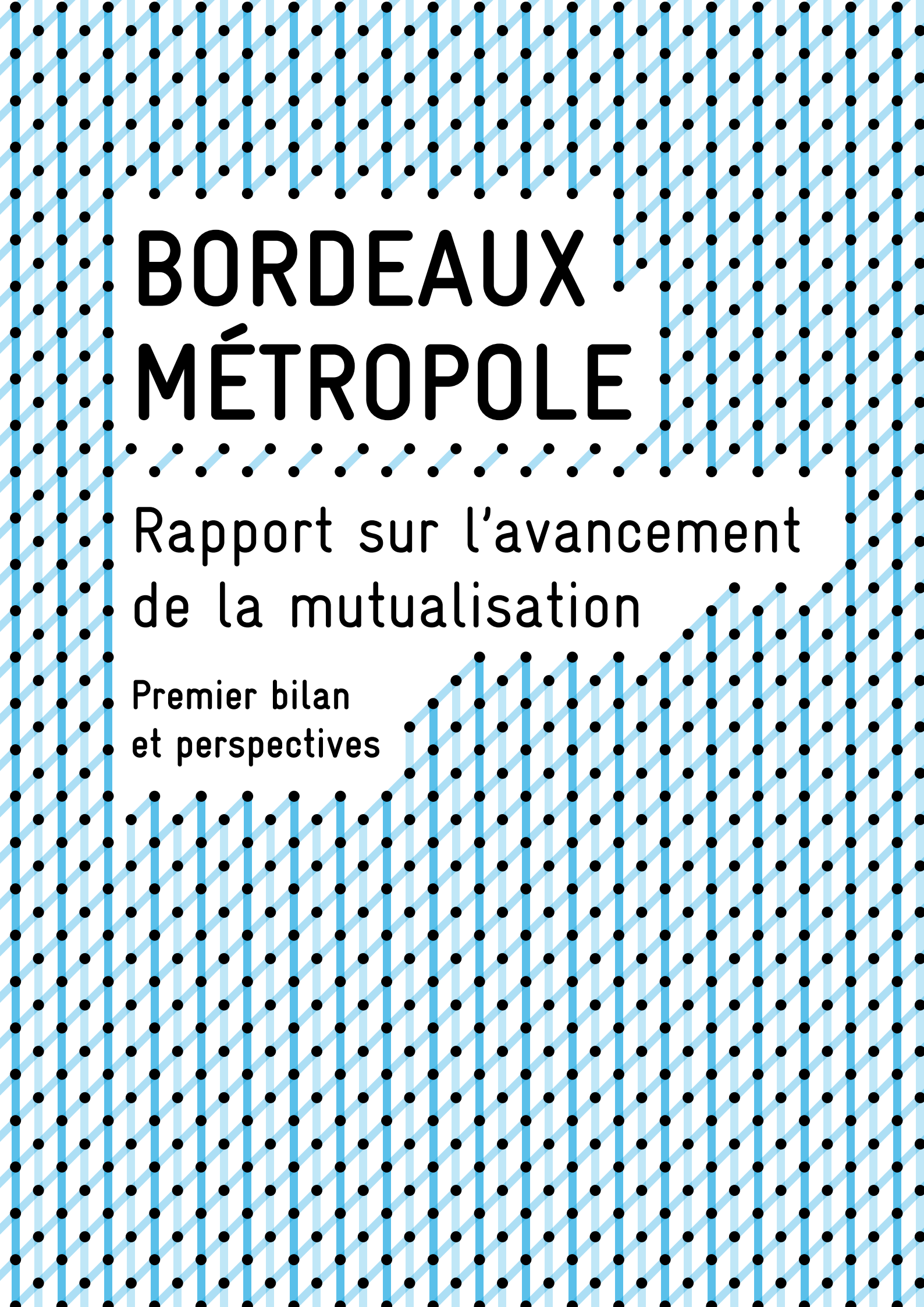
L'article L. 5211-39-1 du Code Général des Collectivités Territoriales CGCT (article 67 de la loi de Réforme des Collectivités Territoriales « RCT » du 16 décembre 2010) prévoit que, lors du débat d'orientation budgétaire ou, à défaut, lors du vote du budget, le Président de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) doit faire, chaque année, une communication sur l'avancement du schéma de mutualisation des services entre les services de l'EPCI à fiscalité propre et ceux des communes membres.

Le document joint en annexe au présent rapport constitue cette communication. Il vous est demandé, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir en prendre acte.

Les conclusions, mises aux voix, sont adoptées – Communication effectuée.

Fait et délibéré au siège de Bordeaux Métropole le 27 janvier 2017

REÇU EN PRÉFECTURE LE : 10 FÉVRIER 2017 PUBLIÉ LE : 10 FÉVRIER 2017	Pour expédition conforme, le Vice-président, Monsieur Alain ANZIANI
---	--



BORDEAUX MÉTROPOLE

Rapport sur l'avancement
de la mutualisation

Premier bilan
et perspectives



SOMMAIRE

Édito du Président de Bordeaux Métropole	4
Édito du 1 ^{er} Vice-Président de Bordeaux Métropole	5
Synthèse	6
La Métropole en marche : une administration en mutation	13
Une administration nouvelle de 5000 agents	13
Changement d'échelle de l'administration et adaptation des fonctions supports	20
La Métropole et les communes ayant mutualisé : une nouvelle gouvernance au service des usagers	27
Mettre en œuvre la mutualisation à la carte : une nouvelle gouvernance	27
La qualité des services rendus aux usagers. 2016 : une année de transition	30
Annexe	34
Les principales délibérations de la métropolisation	34



© Thomas Sanson

ÉDITO

DU PRÉSIDENT
DE BORDEAUX MÉTROPOLE

Madame, Monsieur,

L'année 2016 a vu la naissance des premiers services communs entre Bordeaux Métropole et ses communes membres, fruits de l'ambition collective des élus municipaux et métropolitains du territoire et de la mobilisation sans précédent des services.

Déjà, le prix Territoria Or 2016, qui récompense l'innovation dans les territoires, est venu saluer la méthode mise en œuvre et couronne cet investissement collectif.

Ce premier rapport de suivi de la mutualisation retrace les opérations de grande ampleur qu'il a fallu mener - tant en 2015 qu'en 2016 - pour aboutir à ce résultat et donne une vision d'ensemble de l'impact majeur que la métropolisation a eu sur les services métropolitains : 2200 nouveaux agents, 3500 déménagements réalisés, plus de 1000 marchés à transférer ou mettre en place, etc.

Nouvelle gouvernance à faire vivre entre autorité hiérarchique et fonctionnelle, nouveaux rôles de chacun, nouveaux outils administratifs à construire, gains d'efficacité à réaliser, la mutualisation est une démarche de longue haleine. Elle a demandé et demande encore l'investissement de chacun.

Chaque année, ce rapport sera l'occasion de dresser un point d'étape sur sa mise en œuvre, permettant de construire une évaluation suivie dans le temps de ses effets sur la qualité de service, les conditions de travail des agents ou encore l'efficacité. De la réussite concrète de la mutualisation à Bordeaux Métropole dépend la capacité de nos communes à répondre demain, mieux encore que nous le faisons aujourd'hui, aux besoins de développement de notre territoire et d'une offre de services publics de qualité pour ses habitants.

Alain Juppé

Président de Bordeaux Métropole
Maire de Bordeaux
Ancien Premier ministre



© Bordeaux Métropole

ÉDITO

DU 1^{ER} VICE-PRÉSIDENT
DE BORDEAUX MÉTROPOLE

Au terme de leur première année d'existence, ce premier rapport de suivi de la mutualisation marque la fin de la première phase de construction et d'installation de services communs, dont le périmètre et le mode de fonctionnement à la carte ne connaît à cette heure pas de comparaison en France.

Après une année 2015 consacrée à la construction collective du cadre juridique, organisationnel, financier de ces services communs, 2016 a été l'année de la mise en pratique, avec une mobilisation importante des équipes pour assurer la continuité de service à l'usager. C'est notamment cela que permet de retracer ce premier rapport. Et si, compte tenu de l'ampleur des changements en cours, certaines difficultés de fonctionnement ont pu être constatées, des actions d'amélioration sont déjà mises en place ou prévues.

Le rapport annuel permettra d'effectuer le suivi dans le temps de ces actions.

Au-delà, les nouveaux modes de fonctionnement entre la Métropole et les communes membres des services communs se sont mis en place en 2016. Faire vivre cette relation entre Bordeaux Métropole et chaque commune, élus et services, est une des clefs de la réussite de la mutualisation. Elle nous oblige collectivement, Métropole et communes.

Alain Anziani

1^{er} Vice-président de Bordeaux Métropole
en charge de la mise en œuvre
de la métropolisation
Maire de Mérignac
Sénateur de la Gironde

SYNTHÈSE

La Métropolisation : une démarche ambitieuse et innovante

L'adoption du schéma de mutualisation par le Conseil de Métropole le 29 mai 2015 a permis la mise en œuvre dès le 1^{er} janvier 2016 d'une mutualisation de grande ampleur entre Bordeaux Métropole et 11 de ses communes membres ayant souhaité intégrer les services communs dès la première année. 4 communes supplémentaires ont mutualisé leurs moyens dans le cadre de la clarification de la compétence voirie.

Si la réalisation de ce schéma répondait à une obligation légale (loi relative à la Réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010), cette première étape a confirmé la dynamique collective particulière à l'œuvre à Bordeaux Métropole. Ainsi, le prix Territoria d'Or 2016, qui récompense l'innovation dans les territoires, a été décerné à Bordeaux Métropole pour son schéma de mutualisation à la carte proposé aux communes, à la fois dans le périmètre et le calendrier.

La mutualisation repose ainsi sur des objectifs clairement exprimés par les Maires :

- Accroître la capacité à rendre des services aux habitants avec un degré de réactivité et d'efficacité toujours amélioré,
- Offrir une meilleure cohérence territoriale de l'action publique,
- Être plus efficient pour pouvoir proposer de nouveaux services.

La poursuite de ces objectifs fonde l'inscription de la mutualisation dans une démarche globale de « Métropolisation », visant à la cohérence de l'action et de l'organisation, traduisant concrètement la transformation de la Communauté urbaine de Bordeaux en Bordeaux Métropole au 1^{er} janvier 2015 :

- La mutualisation des services supports et des services techniques avec les communes qui le souhaitent permet une intégration progressive des moyens, afin de pérenniser des services publics de qualité dans un contexte financier contraint.
- Les transferts de compétences -et la clarification des modes d'exercice des missions propreté, espaces verts et mobilier urbain sur voirie entre la Métropole et les communes - visent à ce que les orientations soient prises et les moyens alloués à la bonne échelle pour les compétences essentielles au développement du territoire métropolitain ;
- La territorialisation de l'action de la Métropole doit permettre que l'action des services se déploie au bon niveau de proximité, vis-à-vis des communes ou des usagers.

La bonne articulation entre transferts de compétences, mutualisation et territorialisation dans une même démarche de « Métropolisation » renforce ainsi la capacité à atteindre les objectifs de simplification, de réactivité et d'efficacité fixés par les élus, comme la capacité à porter le projet métropolitain d'une Métropole européenne à haute qualité de vie.

Pour s'adapter aux 3 volets de la démarche de « Métropolisation », Bordeaux Métropole a fait évoluer son organisation au 1^{er} janvier 2016, avec un nouvel organigramme faisant place aux services communs, à même d'accueillir les près de **2 200 agents** la rejoignant depuis les communes dès cette date. Bordeaux Métropole compte ainsi en 2016 **plus de 5 000 agents, dont 3 400 travaillent dans les services communs.**

LES TRANSFERTS DE COMPÉTENCES 2015, 2016 ET 2017 EN APPLICATION DE LA LOI MAPTAM

Transferts réalisés au 1^{er} janvier 2016 : la politique de la ville, la politique du logement, la promotion du tourisme, la gestion des réseaux de chaleur ou de froid urbains, la création et l'entretien des infrastructures de charge de véhicules électriques, l'aménagement et la gestion des aires d'accueil des gens du voyage, la concession de la distribution publique d'électricité et de gaz, ou encore la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations (GEMAPI) et la réalisation d'opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain.

Transferts prévus au 1^{er} janvier 2017 : équipements culturels, socioculturels, socio-éducatifs et sportifs d'intérêt métropolitain, équipements touristiques, actions de valorisation du patrimoine naturel et paysager, et diverses compétences dans le domaine de l'énergie. Enfin, en application de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite Loi NOTRe, Bordeaux Métropole devient compétente sur son territoire en lieu et place du département à partir du 1^{er} avril 2017 pour les routes départementales, le Fonds d'Aide aux Jeunes, le Fonds de solidarité pour le logement et le tourisme.

Une démarche de mutualisation souple et évolutive, fondée sur un nouveau modèle de gouvernance

Dans ce cadre, Bordeaux Métropole a en effet été la première Métropole à donner une telle ambition à la mutualisation, avec un schéma à la carte, fondé sur le volontariat de chaque commune, à même de décider des domaines qu'elle souhaite mutualiser et du rythme de mutualisation, selon des cycles successifs.

Ainsi, en 2015, **15 communes** se sont positionnées, avant mars, sur les domaines de mutualisation ou de clarification souhaités au 1^{er} janvier 2016.

Avant février 2016, les communes qui souhaitaient soit mutualiser de nouveaux domaines après le cycle 1, soit entrer dans les services communs, ont délibéré afin de permettre la préparation avec elle d'un cycle 2 de mutualisation au 1^{er} janvier 2017. **7 communes ont fait ce choix ; 4 qui ont élargi leur périmètre de mutualisation, 3 qui ont souhaité pour la première fois mutualiser des services.** À partir de 2017, le calendrier annuel devrait rester identique puisqu'il est prévu que chaque commune se prononce à l'issue du débat sur le présent rapport d'avancement de la mutualisation, présenté au moment du débat d'orientation budgétaire ou du vote du budget primitif.

Le service commun est la voie privilégiée retenue par le schéma de mutualisation, c'est-à-dire la constitution d'équipes au sein de Bordeaux Métropole et sous l'autorité hiérarchique de son Président, à partir du transfert des agents exerçant précédemment les missions dans chaque commune membre du service commun. Il est créé sur le fondement d'une convention de création de services communs entre Bordeaux Métropole et chaque commune concernée, qui fixe le périmètre de mutualisation et les ressources transférées ou mises à disposition (postes, matériels, bâtiments, impact financier). Une fiche d'impact Ressources humaines précise par ailleurs les impacts sur l'organisation et les agents occupant les postes transférés. Les conventions de création de service commun avec les 11 communes du cycle 1 ont ainsi été délibérées le 27 novembre 2015 par le Conseil métropolitain.

Autorité hiérarchique des services communs, Bordeaux Métropole a la responsabilité de structurer le cadre d'action des services, d'organiser l'activité en fonction des niveaux de service décidés avec les communes, d'encadrer les agents et d'allouer les moyens, en cohérence avec la capacité à faire des équipes et ses marges de manœuvre financières. Elle a aussi la responsabilité de trouver les voies d'optimisation permettant d'atteindre l'efficacité et de faire face dans le temps à la dynamique des charges ainsi transférée.

Elle doit néanmoins inscrire son action dans un partenariat actif et structuré avec les communes membres des services communs, détentrices de l'autorité fonctionnelle sur ceux-ci, dans le cadre des outils prévus par le schéma de gouvernance adopté par le Conseil métropolitain le 27 novembre 2015.

Ainsi, les 15 contrats d'engagement avec chaque commune, également délibérés le 27 novembre pour les villes du cycle 1 et celles qui ont transféré leurs moyens dans le cadre de la clarification de la compétence propriété, fixent des niveaux de service à respecter et un système de travail bilatéral : référents par domaine identifiés dans les services communs et en mairie, revue mensuelle par domaine mutualisé, revues de contrat semestrielles.

À l'échelle de chaque territoire, les conférences territoriales, prévues par le schéma de gouvernance, regroupent l'ensemble des Maires des communes du territoire. Elles constituent des lieux de coordination, d'information, d'échanges et de propositions. Elles visent à favoriser le dialogue de proximité ainsi que la mise en œuvre et l'amélioration continue de la démarche de mutualisation. Enfin, elles se réunissent sur un ordre du jour et selon un rythme convenu entre les Maires de chaque territoire.

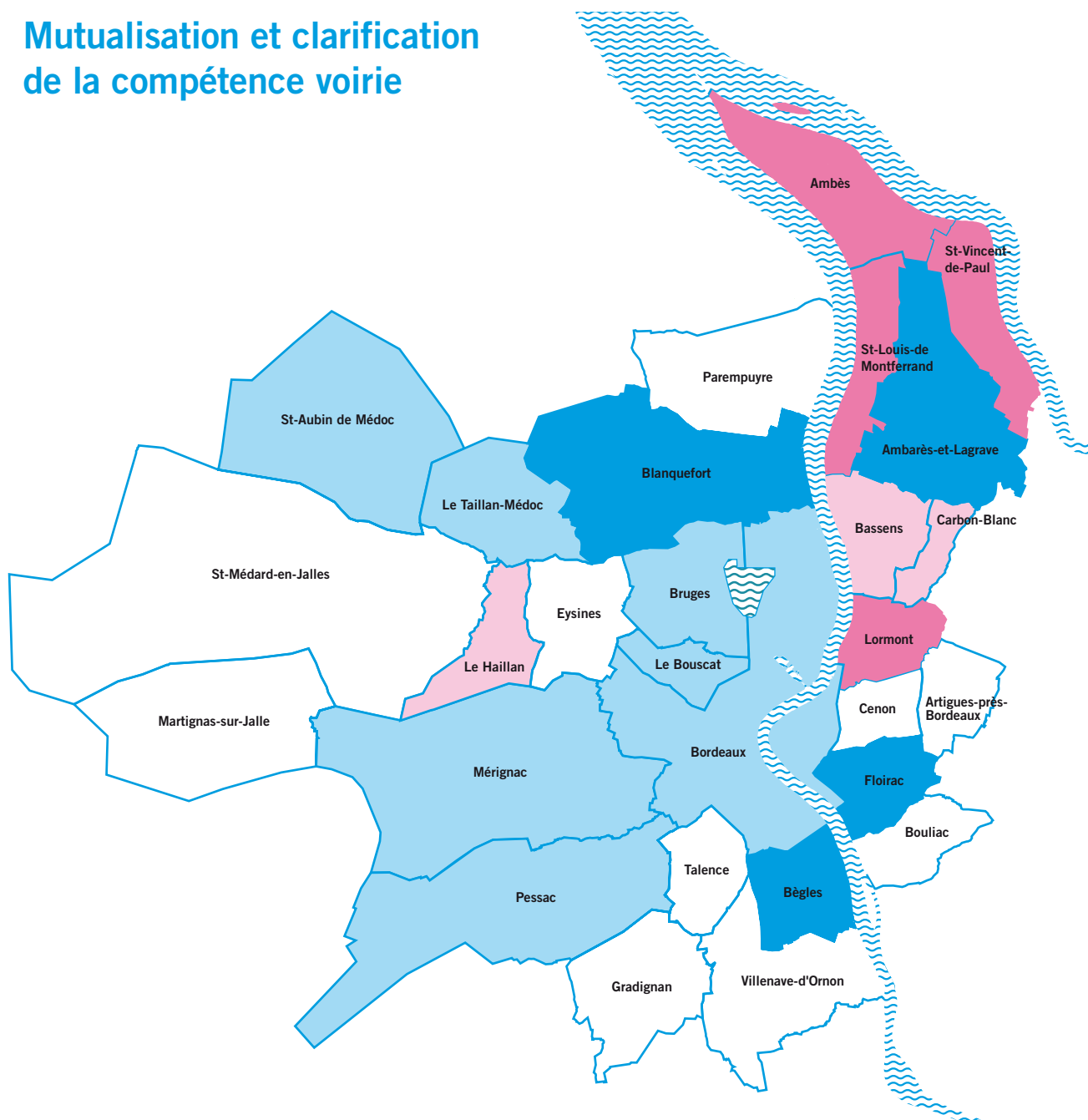
L'année 2016 a été une année d'installation progressive de ces nouveaux modes de fonctionnement, qui demandent un temps d'adaptation de part et d'autre et de structuration, à poursuivre en 2017.

LES CONTRATS D'ENGAGEMENT, PIERRE ANGULAIRE DE LA MUTUALISATION

Ce contrat poursuit plusieurs objectifs :

- Il vise à préciser et formaliser les liens entre autorités hiérarchique et fonctionnelle, en définissant notamment les modalités de saisine par le Maire des différents services communs.
- Il est destiné à garantir et améliorer la réactivité des réponses à l'utilisateur rendues par l'ensemble Commune/Métropole, en organisant les rôles de chacun et en formalisant les objectifs de qualité de service à atteindre.
- Il permet également de rendre lisible le circuit des échanges : information, commande, exécution, suivi...
- Enfin, il garantit la recherche de la performance du résultat, dans le respect des moyens alloués et à travers le suivi d'indicateurs adaptés à chaque domaine mutualisé.

Mutualisation et clarification de la compétence voirie



- Communes ayant créé des services communs en 2016 (1^{er} cycle de mutualisation)
- Communes créant des services communs en 2017 (2^e cycle de mutualisation)
- Communes ayant créé des services communs en 2016 et ajoutant de nouvelles compétences en 2017 (1^{er} et 2^e cycles de mutualisation)
- Communes ayant transféré leurs moyens dans le cadre de la clarification de la compétence voirie

Les communes des cycles 1 et 2 par domaine

• Cycle 1

Finances

- Pessac
- Le Bouscat
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Floirac
- Bordeaux
- **Blanquefort ***

Affaires juridiques

- Pessac
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Saint-Aubin de Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Floirac
- Bordeaux
- **Bègles ***
- **Blanquefort ***
- **Carbon-Blanc ***

Numérique, systèmes d'information

- Bègles
- Pessac
- Le Bouscat
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Saint-Aubin de Médoc
- Floirac
- Bordeaux
- **Blanquefort ***
- **Le Haillan ***
- **Ambarès-et-Lagrave ***
- **Carbon-Blanc ***

Ressources humaines

- Pessac
- Le Bouscat
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Saint-Aubin de Médoc
- Floirac
- Bordeaux
- **Blanquefort ***
- **Ambarès-et-Lagrave ***

Commande publique

- Pessac
- Le Bouscat
- Bruges
- Pessac
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Saint-Aubin de Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Floirac
- Bordeaux
- **Bègles ***
- **Blanquefort ***
- **Carbon-Blanc ***

• Cycle 2 *

Bâtiments

- Pessac
- Bruges
- Le Taillan-Médoc
- Bordeaux
- **Ambarès-et-Lagrave ***

Stratégie immobilière

- Pessac
- Bruges
- Le Taillan-Médoc
- Bordeaux

Logistique et magasins

- Pessac
- Mérignac
- Bruges
- Le Taillan-Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Bordeaux

Parc matériel

- Le Bouscat
- Bruges
- Le Taillan-Médoc
- Bordeaux
- **Ambarès-et-Lagrave ***

Sécurité et astreintes

- Pessac
- Bruges
- Ambarès-et-Lagrave
- Bordeaux

Santé-environnement

- Bruges
- Ambarès-et-Lagrave
- Bordeaux
- **Bègles ***

Animation économique, emploi

- Pessac
- Saint-Aubin de Médoc
- Bordeaux
- **Le Haillan ***
- **Floirac ***

Cadre de vie

- Pessac
- Blanquefort
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Floirac
- Bordeaux

Logement, habitat, politique de la ville

- Bordeaux
- **Floirac ***

Voirie

- Pessac
- Blanquefort
- Le Bouscat
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Bordeaux
- Ambarès-et-Lagrave
- Saint Louis de Montferrand
- **Bègles ***
- **Bassens ***

Espaces verts

- Pessac
- Blanquefort
- Le Bouscat
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Floirac
- Lormont
- Saint-Louis-de-Montferrand
- Bordeaux
- **Bègles ***
- **Bassens ***

Propreté

- Pessac
- Blanquefort
- Le Bouscat
- Bruges
- Mérignac
- Le Taillan-Médoc
- Saint-Aubin de Médoc
- Ambarès-et-Lagrave
- Ambès
- Floirac
- Lormont
- Saint-Louis-de-Montferrand
- Saint-Vincent-de-Paul
- Bordeaux
- **Bègles ***
- **Bassens ***

Transport, stationnement, mobilité

- Pessac
- Bordeaux
- **Ambarès-et-Lagrave ***

Deux années de mise en œuvre : de l'adoption du schéma de mutualisation aux premières actions d'amélioration des services communs

Répondre à l'ambition fixée de mutualisation a très fortement mobilisé les services métropolitains et municipaux en 2015 et 2016. D'abord en 2015 pour préparer le cadre institutionnel, juridique, financier et organisationnel des nouveaux services communs présenté ci-dessus et l'arrivée des près de 2 200 nouveaux agents, de l'identification des personnes concernées à leur affectation sur leurs nouveaux postes. En 2016 ensuite, la mise en œuvre d'une organisation très profondément modifiée et l'affectation de près de 5 000 agents sur leur nouveau poste ont nécessité une mobilisation générale et de très grande ampleur des services métropolitains.

Dès le 1^{er} janvier 2016, pour permettre la mise en œuvre opérationnelle de ces nouveaux services tout en préparant le cycle 2 de mutualisation, il a fallu :

- Finaliser le cadre juridique et financier, avec le recensement, l'analyse et le transfert progressif des **plus de 1 000 marchés**, passer des conventions de mise à disposition partielle ou totale, passer des conventions de remboursement avec les villes dans la phase de transition, permettant d'actionner les marchés non encore transférés pour rendre le service, corriger certaines erreurs dans le chiffrage de l'impact sur l'attribution de compensation de certaines villes, réaliser des inventaires, etc.
- Accueillir et prendre en gestion les nouveaux agents, organiser **3 500 déménagements** (dont 3 000 pour les services métropolitains et 500 dans les communes accompagnés par les services mutualisés) et regrouper les services, construire les nouveaux outils de travail (postes de travail, mais aussi nouvelles procédures), mettre en œuvre de nouveaux marchés, refondre les cadres budgétaires, installer des revues thématiques et de contrat avec les équipes municipales, prendre en charge les nouveaux rôles de chacun dans la relation à nouer entre les services communs et les communes, etc.

MARS À DÉCEMBRE 2014

- Démarrage de la réflexion sur les activités mutualisables, constitution et réunions des groupes de travail.
- Rédaction du schéma de mutualisation et transmission du projet de schéma aux communes.
- La Cub devient Bordeaux Métropole / Projet de mandature 2014-2020 - Délibération n° 2014/0753 du 19 décembre 2014.
- Rapport de la CLECT du 2 décembre 2014.

1^{er} SEMESTRE 2015

- Adoption du schéma de mutualisation par le Conseil métropolitain - Délibération n° 2015/0227 du 29 mai 2015
- Mécanismes de financement de la mutualisation à Bordeaux Métropole - Délibération n° 2015/0253
- Délibération de principe des communes du cycle 1 sur le périmètre de la mutualisation.
- Organisation générale des services de Bordeaux Métropole proposée dans le cadre des transferts de compétences, de la mise en œuvre du schéma de mutualisation et du renforcement de la territorialisation - Délibération n° 2015/0273
- Processus de pré-affectation de 5000 agents

2014 2015

- Préparer le cycle 2 avec identification des périmètres de mutualisation et des ressources concernées avec les communes volontaires, préparer les contrats d'engagement et conventions de services communs ou avenants aux contrats et conventions existants.

En parallèle, il s'est aussi bien sûr agi de rendre le service attendu par les communes ayant mutualisé et les usagers et de poursuivre ou faire aboutir les projets municipaux en cours venant s'ajouter aux projets de la Métropole (soit **490 projets** recensés pour le seul domaine numérique).

Dans ce contexte de transition, la continuité de service a été assurée. L'automne et l'hiver 2016, au cours desquels se sont déroulées les deuxièmes revues de contrat avec chaque ville, ainsi qu'un point d'étape avec le Maire de chaque commune puis l'ensemble des Maires ayant mutualisé, a par ailleurs permis d'identifier les principaux axes d'amélioration à mettre en œuvre par les services communs au terme d'un an de fonctionnement.

Ce premier rapport d'avancement de la mutualisation constitue ainsi un point d'étape permettant de mettre en lumière les principales opérations réalisées pour construire les services communs, tant en 2015 qu'en 2016, l'impact de la création de ces premiers services en terme de moyens, mais aussi, bien que le recul actuel ne permette pas de mettre en œuvre une démarche d'évaluation à proprement parler, les premiers éléments de réussite et les axes d'amélioration à poursuivre.

Par ailleurs, le présent rapport d'avancement de la mutualisation doit être présenté annuellement en Conseil de Métropole.

Il apparaît utile de pouvoir nourrir progressivement l'évaluation des impacts de la mutualisation d'analyses croisées avec les communes. Pour 2017, deux thèmes pourront être approfondis :

- La qualité de service pour les domaines de proximité (espaces verts, etc.);
- L'impact de la mutualisation sur les ressources humaines.

2^E SEMESTRE 2015

- Transfert des agents des communes dans le cadre des transferts de compétences et de la clarification de l'exercice des missions propreté, espaces verts et mobilier urbain.
- Conventions de création de services communs et adoption du nouvel organigramme général des services - Délibération n° 2015/0722 du 27 novembre 2015.
- Guide pour une nouvelle gouvernance et signature des contrats d'engagement Délibération n° 2015/0697 du 27 novembre 2015.
- Rapport de la CLECT du 17 novembre 2015.
- Affectation de 5000 agents

2016

- Révision des attributions de compensation 2016 - Délibération n° 2016-62 du 12 février 2016.
- Avis de la Commission Locale des Charges et Ressources Transférées (CLECRT) du 30 septembre 2016.
- Cycle 1 de la mutualisation - Régularisation compétence propreté - Ajustement des attributions de compensation de l'exercice 2016 et suivants - Délibération n° 2016-602 du 21 octobre 2016.
- Rapport de la CLECT du 21 octobre 2016.
- Cycle 2 de la mutualisation - Contrats d'engagement et avenants aux contrats d'engagement - Décision - Autorisation - Délibérations n° 2016-661 et 662 du 2 décembre 2016.
- Inventaire des équipements numériques dorénavant assumés par Bordeaux Métropole : plus de 900 applications, 12000 postes de travail et 3500 téléphones portables
- Inventaires des marchés et de leur répartition entre les communes et Bordeaux Métropole : plus de 1000 marchés.



LA MÉTROPOLE EN MARCHÉ : UNE ADMINISTRATION EN MUTATION

Une administration nouvelle de 5000 agents

La mise en œuvre de la « Métropolisation » a nécessité pour Bordeaux Métropole d'adapter l'organisation de ses services. La nouvelle organisation générale des services de la Métropole, adoptée par délibération du 29 mai 2015, découle à la fois des évolutions de périmètre consécutives aux transferts de compétences prévus par la loi, de la clarification de l'exercice de la compétence voirie, et de la mise en œuvre du schéma de mutualisation. Elle s'appuie d'autre part sur la volonté de notre établissement de renforcer la territorialisation de ses services, qui a abouti à tripler les effectifs des Pôles territoriaux.

Une organisation des services qui conjugue effet d'échelle et souci de proximité

La territorialisation : une mutualisation guidée par la proximité

La territorialisation de l'action de la Métropole dans le cadre de la mutualisation des services ne constitue pas une démarche nouvelle mais un approfondissement du mouvement engagé dès 2010 avec la création des Directions territoriales.

Ainsi, la nouvelle organisation mise en place repose à la fois sur des directions centrales et sur des Pôles territoriaux, qui prennent une place accrue dans l'organisation des services. En effet, **30 % des 5 000 agents** que compte désormais la Métropole sont positionnés dans les Pôles territoriaux, dont le périmètre géographique correspond à celui des anciennes Directions territoriales. **Les nouveaux Pôles territoriaux, qui ont accueilli environ 1 000 agents issus des communes**, ont ainsi bénéficié d'un renforcement de leurs missions de proximité, de leur rôle d'interlocuteur principal des communes et enfin de leur capacité d'initiative et de leurs responsabilités. Cette organisation déconcentrée traduit la volonté de faire de la proximité un principe fort de la mutualisation, pour une action des services proche des habitants et des communes.

Si chaque Pôle territorial a ses propres spécificités en termes de compétences mutualisées et de nombre de communes ayant mis en commun leurs services, ils reposent toutefois sur une même organisation :

- Une Direction du développement et de l'aménagement, qui pilote la mise en œuvre, à l'échelle de son territoire, des politiques de développement et d'aménagement.
- Une Direction de la gestion de l'espace public, décomposée en services territoriaux chargés d'apporter, au plus près du terrain, les services publics de proximité dans les domaines de l'entretien et de la maintenance de la voirie, des espaces verts et de la propreté urbaine.
- Une Direction administrative et financière, chargée de la préparation, de l'exécution et du contrôle budgétaire, ainsi que de la commande publique pour le compte des communes ayant mutualisé ces fonctions, mais aussi chargée de la gestion administrative, financière et des marchés spécifiques pour le Pôle territorial.
- Une Direction des ressources humaines, chargée des activités RH déconcentrées pour le compte des communes et pour les agents métropolitains.

Des fonctions mutualisées au niveau central pour optimiser l'effet d'échelle

Pour certaines fonctions, le choix a été fait d'une mutualisation au niveau central, lorsque cela apparaissait nécessaire pour assurer une cohérence de l'action métropolitaine ou pour réaliser des économies d'échelles. C'est notamment le cas en matière de systèmes d'information, de bâtiments ou encore en matière d'acquisition et de maintenance du parc matériel roulant.

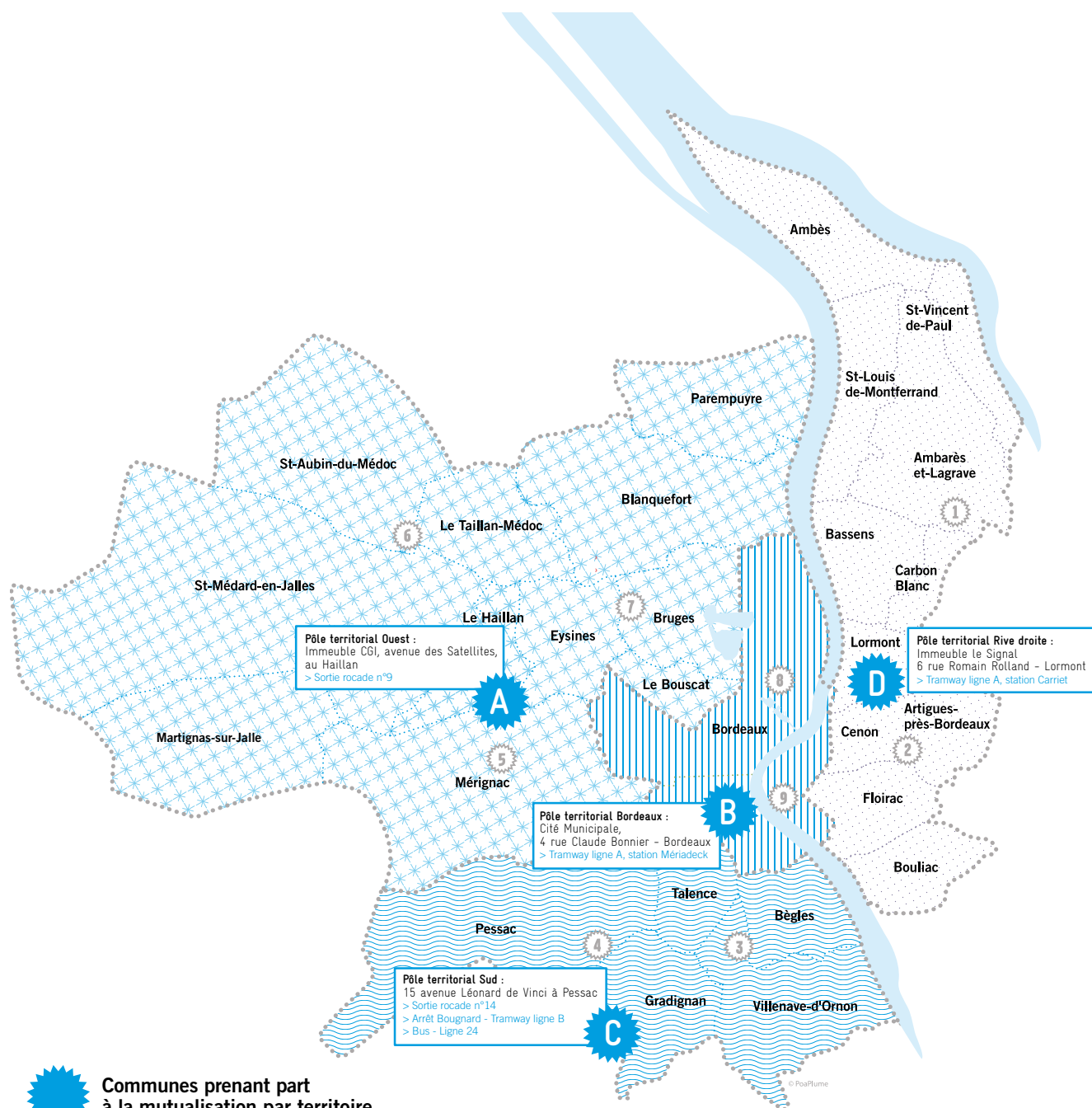
La Direction générale des Territoires encadre les 4 Pôles territoriaux. Elle est l'actrice de la coordination entre les services centraux et les Pôles territoriaux et la garante de la cohésion et de l'efficacité de l'action de ces derniers.

Les Directions générales thématiques et leurs directions pilotent et coordonnent les politiques publiques dont elles ont la responsabilité, en collaboration avec les Pôles territoriaux auxquels elles apportent leur expertise.

Les Directions générales ressources fournissent aux directions thématiques et aux Pôles territoriaux les moyens nécessaires à leur action. Elles pilotent également un « réseau métier » des fonctions administratives et financières déconcentrées dans les directions (centrales ou territoriales).

Le Secrétariat général, positionné de façon transversale en appui au Directeur général des services de la Métropole, apporte quant à lui un soutien en matière d'organisation, d'évaluation, d'audit, d'animation du système de pilotage, de communication interne.

Carte des Pôles territoriaux



**Communes prenant part
à la mutualisation par territoire**

A

Mérignac • Bruges • Le Haillan •
Le Taillan-Médoc • Le Bouscat •
Saint-Aubin de Médoc • Blanquefort

B

Bordeaux

C

Pessac • Bègles

D

Ambès • Ambarès-et-Lagrave •
Bassens • Carbon-Blanc • Floirac •
Lormont • Saint-Louis-de-Montferrand •
Saint-Vincent-de-Paul



Services territoriaux



Territoire Ouest

306 km² - 199 080 habitants



Territoire Bordeaux

50 km² - 230 000 habitants



Territoire Sud

95 km² - 175 000 habitants



Territoire Rive droite

129 km² - 95 000 habitants

Une phase de mobilité d'une ampleur sans précédent

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, il a donc fallu créer des services communs issus du **transfert de près de 2 200 agents des communes** au 1^{er} janvier 2016, et de la réaffectation des anciens agents métropolitains dans le nouvel organigramme, soit au total **plus de 5 000 agents**.

NB : La mise à disposition de services ou d'agents des communes à la Métropole a pu être utilisée dans certains cas : les agents restent rattachés à la commune et soumis à l'autorité hiérarchique du Maire. Une convention de mise à disposition en précise les modalités.

À partir de fin février 2015, des préfigurateurs ont été nommés pour réfléchir à la future organisation et au futur positionnement des agents. Dès mi-juin 2015, tous les agents concernés ont reçu une lettre de proposition de pré-affectation, leur laissant la liberté d'accepter ou de refuser le poste proposé. Pour la centaine d'entre eux n'ayant pas accepté l'affectation proposée, une nouvelle proposition a été faite, la possibilité leur étant offerte de candidater sur des postes vacants. Des jurys ont été organisés au cours du 3^{ème} trimestre 2015, permettant d'aboutir à des décisions définitives à partir du 10 décembre 2015.

En plus des transferts opérés au 1^{er} janvier 2016, la Métropole a procédé au cours de l'année 2016 à **plus de 340 recrutements**, dont la majorité sur des postes laissés vacants dans l'attente de la mutualisation. Si cette vacance provisoire a permis d'offrir des opportunités d'affectation nouvelles à de nombreux agents, nécessaires dans un processus de mobilité de cette ampleur, elle a également pu être la source de difficultés transitoires.

Ainsi, certains services communs se sont retrouvés sous tension dans la réalisation de leurs activités, du fait de ces vacances cumulées au « volant normal » de recrutements habituellement en cours. Des actions spécifiques ont été menées dans les équipes les plus impactées. Des recrutements temporaires ont été réalisés. Les équipes ont également fait preuve d'adaptabilité et de solidarité dans l'organisation avec la mise à contribution ponctuelle d'agents d'autres services.

Aujourd'hui, un grand nombre de postes a été pourvu, de sorte que le **taux de postes vacants au 30 octobre 2016 était inférieur à 5 %**, soit un taux inférieur au taux « normal » de référence à Bordeaux Métropole avant la mutualisation.

Les effectifs transférés au 1^{er} janvier 2016 par commune

2 200 agents transférés à la Métropole au 1^{er} janvier 2016, dont 1944 agents sur postes permanents (1938 des communes et 6 d'un syndicat intercommunal)

Commune d'origine	Au 01/01/2016
Bordeaux	1294
Ambarès-et-Lagrave	25
Ambès	2
Bègles	5
Blanquefort	37
Bruges	56
Floirac	48
Le Bouscat	51
Le Taillan-Médoc	27
Lormont	17
Mérignac	199
Pessac	173
Saint-Aubin de Médoc	3
Saint-Louis-de-Montferrand	1
SIJALAG	6

Les conditions d'emploi des agents : rémunération et temps de travail

Cette intégration automatique des agents des communes dans les effectifs de Bordeaux Métropole s'est accompagnée d'un effort financier significatif, afin qu'ils bénéficient des conditions financières les plus avantageuses pour eux.

La délibération du 10 juillet 2015 n°2015/0417 a décidé l'alignement en une seule fois du régime indemnitaire des agents transférés au sein de la Métropole sur le régime indemnitaire en vigueur au 1^{er} janvier 2016 à la Métropole. Conformément aux règles statutaires, le maintien individuel des avantages acquis et régimes indemnitaires de leur collectivité d'origine reste possible pour tous les agents y ayant intérêt (article L. 5111-7 du CGCT).

Au cours de l'année 2015, ont été préparées les **1944 fiches financières** des agents communaux transférés, permettant à chacun d'entre eux d'exercer leur droit d'option sur les conditions financières de leur intégration à Bordeaux Métropole. Sur cette base, il a été proposé mi-octobre 2015 à tous les agents transférés de faire un choix entre :

- La conservation du montant de régime indemnitaire versé par la commune d'origine ainsi que des éventuels avantages acquis servis par cette commune (option 1),
- et le dispositif applicable à Bordeaux Métropole en ce qu'il concerne de façon globale à la fois le régime indemnitaire et les avantages acquis (option2).

Parmi les agents transférés au 1^{er} janvier 2016, 36,01 % ont opté par le biais de la fiche financière pour l'option 1 qui consiste à maintenir le régime indemnitaire et les avantages acquis de leurs collectivités d'origine tant que ceux-ci sont plus avantageux que ceux de Bordeaux Métropole.

Ainsi, 12,91 % des 5 000 agents de Bordeaux Métropole bénéficient d'un maintien à titre individuel de leur régime indemnitaire et de leurs avantages acquis de leur collectivité d'origine plus favorable.

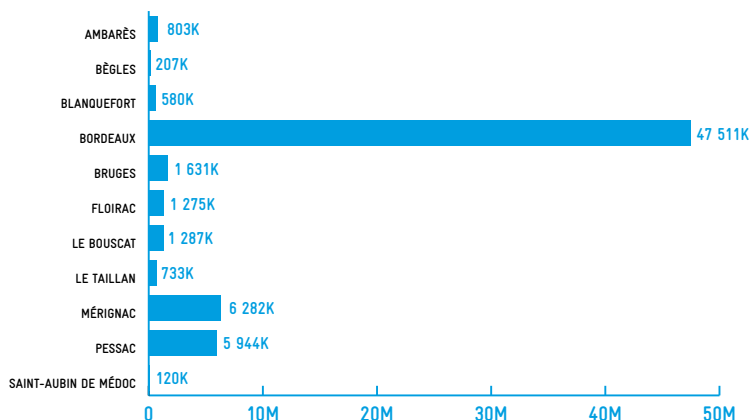
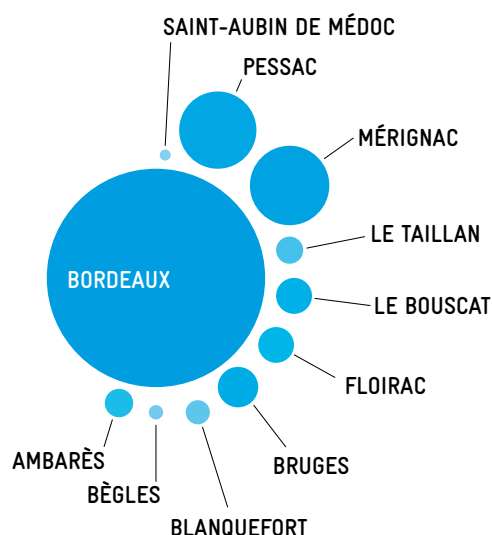
Principe d'évolution de la rémunération des agents transférés

Collectivité d'origine	Nombre d'agent en % par commune ayant opté pour l'option 1 au 31/08/2016
Bordeaux	38.57 %
Ambarès-et-Lagrave	16.00 %
Ambès	0.00 %
Bègles	20.00 %
Blanquefort	2.22 %
Bruges	3.12 %
Floirac	16.67 %
Le Bouscat	5.66 %
Le Taillan-Médoc	10.00 %
Lormont	8.00 %
Mérignac	15.31 %
Pessac	86,03 %
Saint-Aubin de Médoc	100.00 %
Saint-Louis-de-Montferand	0.00 %
Total/BM	36.01 %

66.37 M €

coût des ETP

(hors clarification de la compétence voirie)



Au-delà du seul régime indemnitaire, **les fiches d'impact** par commune ont permis d'établir le comparatif de l'ensemble des conditions d'emplois des agents (rémunération, temps de travail, congés, politique sociale) dans leur commune d'origine et à la Métropole.

Afin de remplir ses obligations légales, Bordeaux Métropole a fait le choix d'appliquer à l'ensemble des agents un temps de travail égal à **1 607 heures**. Selon les contraintes de service, ce temps de travail peut se décliner soit en horaires variables, soit en horaires fixes. Compte tenu de la disparité des régimes horaires préexistant dans les communes, cela a pu demander un effort d'adaptation important des agents et de l'encadrement au cours des premiers mois de l'année 2016. Cela a été le cas notamment pour les équipes en horaires fixes intégrant des agents issus de plusieurs communes (exemple des services Espaces verts et propreté des Pôles territoriaux). Pour les agents soumis aux horaires variables, l'ensemble des règles applicables ont été harmonisées, en privilégiant l'alignement sur les règles les plus souples (plages horaires, règles de comptabilisation des jours de RTT, gestion du compte épargne temps).

Enfin, l'ensemble des agents transférés a bénéficié des dispositifs d'action sociale déjà en vigueur à Bordeaux Métropole (restauration, aide aux transports, mutuelle employeur, COS).

L'accueil des agents mutualisés : intégration et accompagnement

La démarche de mutualisation a pu susciter des interrogations, tant chez les agents de la Métropole que des communes. Ces interrogations sont nées à la fois de l'ampleur des mutations organisationnelles et culturelles portées par la démarche et du calendrier rapide de mise en œuvre.

Avant l'échéance du 1^{er} janvier 2016, de nombreuses actions ont ainsi été menées pour préparer et accompagner l'accueil de nouveaux agents au sein de Bordeaux Métropole. Elles se sont déroulées en trois phases.

Phase 1 - février à novembre 2014 : sensibilisation

Les premières campagnes de communication ont été développées dès 2014, par le biais des publications internes. Cette communication était destinée à sensibiliser les agents quant aux enjeux et intérêts du processus de mutualisation.

Phase 2 - 1^{er} semestre 2015 : décryptage

Une seconde phase de communication et d'accompagnement s'est engagée début 2015. Il s'est alors agi d'explicitier les enjeux de la mutualisation et les modalités de sa mise en œuvre, et de détailler les changements à venir pour les agents. Des développements particuliers ont été consacrés au thème des ressources humaines, afin d'apporter aux agents les réponses à l'ensemble de leurs questions.

La publication de dossiers dans les magazines internes, l'organisation de trois réunions ouvertes à tous les agents de la Ville de Bordeaux et de Bordeaux Métropole, la création et la diffusion d'un guide intitulé « La Métropole de demain se construit », la mise en place d'une plateforme téléphonique ont permis de communiquer largement.

Les agents des communes ayant fait le choix de s'engager dans la mutualisation ont également bénéficié d'une information dédiée. Ainsi, Bordeaux Métropole a mis à disposition de ces communes l'ensemble des contenus et des supports produits, afin que leur service de communication interne puisse élaborer leur propre campagne de communication et d'information.

Phase 3 - 2^e semestre 2015 et 1^{er} semestre 2016 : accueil et intégration

À compter de l'été 2015, s'est engagée la 3^e phase de communication et d'accompagnement des agents dans le cadre de la mutualisation, destinée à permettre leur accueil dans les meilleures conditions.

À cette fin, ont été organisées, du 15 septembre 2015 au 7 mars 2016, dans la quasi-totalité des Pôles territoriaux et des directions concernées, des réunions dites « d'accueil et de cohésion », destinées à tous les agents. Ces réunions ont réuni au total plus de 2 900 agents. Elles ont permis de les informer concrètement sur la base du guide Bienvenue à Bordeaux Métropole.

Par ailleurs, en décembre 2015, un « Guide pratique de l'organisation à Bordeaux Métropole » a été distribué à l'ensemble des agents avec leur bulletin de salaire, et envoyé spécifiquement à tous les directeurs-trices de la Métropole. Une édition actualisée de ce guide a été diffusée fin septembre 2016.

L'installation des services communs, regroupant ex-agents communaux et métropolitains, s'est déroulée durant le 1^{er} semestre, jusqu'à juillet 2016.

Cela a nécessité un accompagnement managérial de proximité important qui a fortement mobilisé l'encadrement à tous les niveaux. Au-delà de l'installation matérielle des services, cela s'est traduit par :

• Une nécessaire culture commune à construire.

Les services communs regroupent des agents venant des communes et de Bordeaux Métropole avec une histoire, des pratiques et des réflexes différents. L'enjeu a été de mobiliser l'ensemble de ces agents pour leur redonner des repères, partager des valeurs communes et créer une cohésion d'équipe nécessaire au bon fonctionnement.

• Un accompagnement à la prise de nouvelles fonctions.

Les agents ont dû se former à de nouvelles missions avec pour certains un positionnement hiérarchique différent et une évolution dans la manière d'exercer leurs fonctions. Ainsi, au Pôle territorial Ouest, **70 % de l'encadrement a changé et 15 % des agents occupent des postes avec des nouvelles missions.**

- **La définition des projets de direction et des périmètres d'intervention.** Même si un travail fin avait été réalisé en 2015, le passage à l'opérationnel a nécessité des ajustements dans le périmètre d'intervention de chacun. La formalisation des processus a été également engagée.

En complément de ces actions menées par le management de proximité, ont été mis en place des dispositifs permettant de faciliter l'intégration des nouveaux agents, la cohésion des équipes et la construction de nouveaux repères professionnels :

- **Des réseaux métiers** ont été impulsés et accompagnés par la Direction conseil et organisation.
- Des actions de **coaching** interne et externe et d'**accompagnement** des équipes ont été mises en place par la Direction générale des ressources humaines et de l'administration générale et la Direction conseil et organisation, de manière coordonnée.

Par ailleurs, la question de la qualité de vie et du bien être au travail des agents a été prise en compte au travers d'actions initiées tout au long de l'année 2016 et s'inscrivant dans la durée :

- **Un plan de prévention des risques psychosociaux**, élaboré par un groupe de travail constitué de représentants du personnel, de représentants de l'administration et d'agents de la DRH, a été approuvé par le Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT) en mars 2016. Il est composé de **20 actions** dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier.
- Un diagnostic **fin de l'absentéisme** a été réalisé à la Ville de Bordeaux et à Bordeaux Métropole et un plan d'actions de lutte contre l'absentéisme a été défini fin 2016.
- Un **baromètre social** est en cours de mise en place après un questionnaire adressé à tous les agents à l'automne 2016.
- Un **plan de lutte contre les discriminations** est en cours d'élaboration par la Direction conseil et organisation (questionnaire également adressé à tous les agents à l'automne 2016).
- Un **plan de déplacement des employés**, mis à jour suite à la mutualisation, a été soumis à l'approbation des élus le 16 décembre 2016.

Les déménagements et l'installation des agents dans leurs nouveaux locaux

À l'image de l'ampleur des mouvements d'effectifs, l'impact de la mise en œuvre de la nouvelle organisation des services métropolitains en termes d'hébergement des agents est sans précédent.

Dès le printemps 2015, une équipe projet réunissant des agents de la ville de Bordeaux et de Bordeaux Métropole avait été constituée pour préparer le regroupement des services. Ce vaste chantier a nécessité plus de **3 500 déménagements**, dont 3000 pour les services métropolitains répartis sur 21 sites, 9 concentrés à Mériadeck et 12 répartis sur les sites extérieurs (Pôles territoriaux, services territoriaux ou centre technique Alfred Daney), avec une forte proportion d'agents en provenance des communes. Sous le pilotage de la Direction de l'immobilier, ces déménagements ont nécessité une forte collaboration des équipes en charge des déménagements, de l'informatique et des travaux d'aménagement (Direction des bâtiments). 500 déménagements ont également concerné les services communaux.

Le regroupement complet des directions, tant en central que dans les territoires, n'a été opéré que progressivement au cours du premier semestre 2016. Ce délai a nécessairement eu un impact sur le fonctionnement des services, d'autant que des difficultés d'accès au réseau partagé, aux imprimantes et autres problèmes techniques ont rendu les pratiques quotidiennes compliquées.

Les dépenses relatives aux déménagements des agents stricto sensu s'élèvent à 540 000 €.

À cela s'ajoutent des dépenses conséquentes pour la Métropole :

- Pour l'acquisition de modulaires, la réalisation de travaux concomitants, de travaux d'aménagement et d'agencement des locaux : près de 2 000 000 €, dont 510 000 € sur les sites de Mériadeck et 1 426 000 € sur les sites extérieurs.
- Pour des locations nouvelles en vue de l'accueil des agents mutualisés : près de 3 000 m² supplémentaires pris à bail pour un coût en loyers supplémentaires de 442 000 € et pour les charges de 187 500 €.
- Pour du mobilier : plus de 760 dotations de mobilier (bureau, fauteuil, caisson, armoire), 224 suppléments réunions (1 table de réunion + 4 chaises), ainsi que divers mobiliers d'atelier pour une enveloppe fixée aux alentours de 1 200 000 €.
- Pour le numérique, l'interconnexion des communes à l'Hôtel de Métropole et l'acquisition des matériels nécessaires pour accompagner les installations (copieurs, câblages ...)

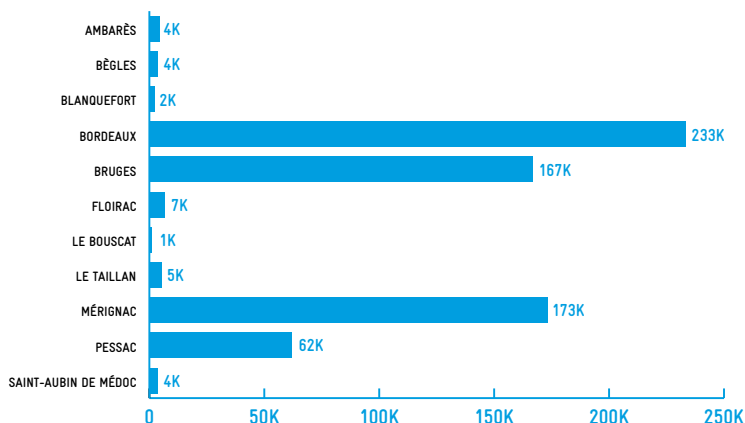
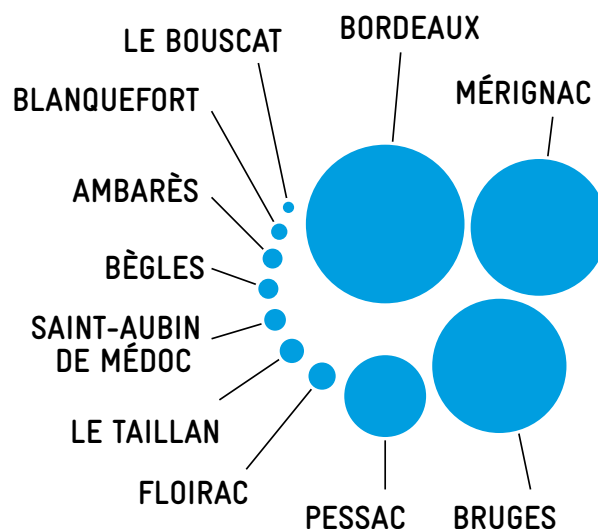
Des conventions de mise à disposition totale ou partielle avec les communes

En plus des locaux dont elle était déjà propriétaire, la Métropole occupe désormais plus d'une trentaine de sites concernés par une mise à disposition totale ou partielle. Ces sites sont d'une grande diversité : locaux jardiniers, serres, locaux administratifs, centres techniques municipaux (CTM), centres techniques de l'environnement (CTE), locaux informatiques.... Afin de déterminer la répartition des responsabilités et des charges, une discussion au cas par cas a dû être menée avec les communes, sur la base d'un principe de répartition type « propriétaire / locataire ». Il a fallu tenir compte d'un grand nombre de spécificités, selon que l'occupation par la Métropole est totale ou partielle, que les dépenses à comptabiliser font l'objet de prestations privées ou d'une exécution en régie (ex. : nettoyage des locaux), qu'il existe parfois des tiers utilisateurs du bâtiment (ex. présence d'une antenne téléphonique nécessitant le remboursement des consommations électriques).

Afin de compenser le coût pour Bordeaux Métropole de l'entretien des locaux, les communes lui reversent via l'attribution de compensation un forfait communal des dépenses d'entretien des bâtiments.

663.13 K €

forfait communal des dépenses d'entretien des bâtiments



Changement d'échelle de l'administration et adaptation des fonctions supports

L'impact budgétaire de la mutualisation

Par souci de simplicité de gestion et afin de transférer la dynamique des charges à la Métropole, le principe qui a été retenu par la Métropole est celui d'un financement du service commun par imputation annuelle sur l'Attribution de compensation (AC) définie lors de la mise en place des conventions de services communs. À cette fin, l'impact sur l'attribution de compensation est déterminé par application d'une méthode permettant de prendre en compte à la fois des charges réelles de fonctionnement, le renouvellement des immobilisations et l'entretien des locaux occupés par les agents transférés, ainsi que les charges de structures, en fonction du niveau de mutualisation des fonctions support par la commune. Ces calculs sont réalisés sur la base des comptes administratifs de l'année précédant la décision de mutualisation (CA 2014 pour les services créés au 1^{er} janvier 2016), conformément aux dispositions réglementaires applicables.

1	COÛT DES ETP Coût réel des équivalents temps plein transférés par les communes (salaires chargés + prestations sociales ou collectives)
2	CHARGES RÉELLES DIRECTES DU SERVICE Charges directes réelles de fonctionnement indispensables à l'activité propre du service
3	COÛT DE RENOUVELLEMENT DES IMMOBILISATIONS Déterminé sur la base d'un coût de renouvellement annualisé (véhicules, matériels, bâtiments transférés...)
4	FORFAIT DÉPENSES D'ENTRETIEN PAR M² Forfait entretien des bâtiments non transférés par m² et par agent transféré
5	FORFAIT CHARGES DE STRUCTURES Comprend les assurances,... Est dégressif de 15 % à 2 % en fonction du périmètre du transfert des fonctions supports

Sur cette base, ont été posés deux principes structurants qui impliquent la mise en place et la tenue d'un cadre de gestion rigoureux :

- La prise en charge par la Métropole de la dynamique des charges (GVT notamment)
- La révision possible des attributions de compensation, soit lorsqu'un besoin nouveau pérenne ou récurrent d'une commune entraîne une augmentation de la charge de la Métropole (révision à la hausse), soit en cas de demande d'une commune d'une diminution pérenne du niveau de service entraînant une baisse des charges de la Métropole (révision à la baisse).

La compensation de la charge transférée s'est également effectuée par imputation annuelle de l'attribution de compensation :

- Pour les transferts de compétence, dans le cadre du règlement de la Commission locale d'évaluation des charges transférées. Le montant de l'attribution de compensation est déterminé sur la base des dépenses constatées au dernier compte administratif de la commune précédant la date du transfert. Il comprend les dépenses réelles de fonctionnement et d'investissement, ainsi que le coût de renouvellement des équipements.
- Pour la clarification de l'exercice de la compétence voirie (missions propreté, espaces verts et mobilier urbain), les dépenses constatées au 31 décembre 2014 servent de base de calcul et sont ramenées à une valeur au 31 décembre 2000 (actualisation inversée).

Un budget métropolitain en croissance nette

Le changement de périmètre budgétaire induit par la mutualisation et des transferts de compétences dont notamment la clarification des missions propreté, espaces verts et mobilier urbain sur voirie s'est traduit par une **augmentation globale du Budget de Bordeaux Métropole en 2016 de 146,89 M€, dont 13,55 M€ de crédits supplémentaires en investissement et 133,34 M€ en fonctionnement** (89,81 M€ au titre de la masse salariale et 43,53 M€ de crédits de moyens - hors les 6 M€ prévus pour les remboursements à opérer aux communes qui ont engagé des dépenses pour le compte de la Métropole, dans l'attente des transferts des marchés).

Hors masse salariale, ces crédits se ventilent par domaine de la façon suivante :

Domaine	Budget de fonctionnement	Budget d'investissement
Administration générale, Ressources humaines	10,46 M€	2,86 M€
Masse salariale	89,81 M€	
Numérique et système d'information	9,90 M€	4,44 M€
Espaces verts urbains	2,55 M€	0,45 M€
Eclairage public	2,21 M€	-
Aménagement urbain	0,24 M€	-
Développement durable	0,03 M€	-
Propreté	13,31 M€	1,00 M€
Lutte contre les inondations	0,21 M€	
Espaces publics	4,62 M€	4,80 M€
	133,34 M€	13,55 M€

En contrepartie, Bordeaux Métropole a perçu en 2016 des communes une Attribution de compensation de 125,36 M€ pour l'ensemble de ces transferts.

On observe donc un différentiel de plus de 20 M€ entre l'augmentation des dépenses prévisionnelles de la Métropole et la compensation versée par les communes. L'écart définitif sur l'année 2016 sera à analyser sur la base du compte administratif, retraçant le réalisé. D'ores et déjà, les principaux éléments d'explication suivants peuvent être exposés :

- L'absorption par la Métropole de la dynamique de charges sur la clarification de la compétence voirie (missions propreté, espaces verts et mobilier urbain) entre le 31 décembre 2000 et le 31 décembre 2014 représente une charge nette pour Bordeaux Métropole de **7,4 M€**. En effet, il a été décidé pour celle-ci de valoriser les dépenses supportées par les communes à la date de passage de la Communauté urbaine au régime de Taxe professionnelle unique, soit le 31 décembre 2000.

Il faut y ajouter la dynamique de charges sur les années 2015 et 2016, également à la charge de Bordeaux Métropole.

- Pour l'ensemble des agents transférés au 1^{er} janvier 2016, la dynamique de charges supportée par la Métropole au titre du glissement vieillissement technicité (GVT) s'élève à 890 000 € pour 2015 (+1 %) et 1 168 000 € en 2016 (+1,3 %), soit un impact cumulé de **plus de 2 M€ sur le budget 2016**.

- L'alignement des régimes indemnitaires des agents sur celui de Bordeaux Métropole lorsqu'il est plus favorable (**700 000 €**), et l'extension des dispositifs d'action sociale à des agents communaux qui n'en bénéficiaient pas toujours (**800 000 €**).

- Le coût supplémentaire des déménagements et de l'hébergement provisoire de certains services, évalué à **4,4 M€** pour 2016 (hors dépenses informatiques).

- Des dépenses d'investissement sur les réseaux informatiques, notamment pour interconnecter les mairies et les bâtiments des services communs.

- Des budgets d'investissement liés à l'avance par Bordeaux Métropole du coût des nouveaux projets des communes qui donneront lieu à une évolution de l'AC en année n+1 comme par exemple le plan informatique des écoles avec l'acquisition de plus de 1 100 équipements.

Le transfert des marchés : un processus long et complexe

Les marchés publics liés à la mutualisation ont fait l'objet d'un recensement courant 2015, dans le but de garantir la continuité de service au 1^{er} janvier 2016. Durant le second semestre 2015, une grille d'analyse a été élaborée afin de faciliter l'établissement d'une liste des marchés à céder. Cette grille a permis de recenser **1 047 marchés à transférer**. Au 30 novembre 2016, 745 marchés ont pu être transférés, soit 75 %.

Compte tenu du volume des tâches à réaliser, une organisation spécifique a été mise en place pour la mise en œuvre de ces transferts, plusieurs agents étant affectés à 100 % à la rédaction et la passation des avenants de cession.

Cette mission s'est avérée délicate pour plusieurs raisons :

- L'identification de la liste des marchés à transférer a pu évoluer, au fur et à mesure des vérifications de correspondance entre le périmètre exact de chaque marché et celui des activités transférées à la Métropole.
- L'impossibilité matérielle de mettre en œuvre la co-titularité, qui aurait grandement facilité le processus.
- Des difficultés d'ordre pratique pour récupérer soit l'intégralité du marché, soit les avenants de transfert.

Un travail important de communication a été nécessaire auprès des communes et des services concernés afin de présenter les particularités des avenants de cession. De même, la Direction de la commande publique a mis au point des avenants types afin de faciliter le travail des communes et plusieurs autres procédures ont dû être développées afin de faciliter l'intégration des nouveaux marchés à la Métropole :

- Le circuit de délégation de signature, qui a été revu en interne, afin d'accélérer les délais de signature des avenants.
- Des consignes de saisie des marchés dans l'outil financier qui ont été rédigées en lien avec le service des finances.

Parallèlement, des solutions ont été trouvées pour assurer la continuité de service, avec par exemple la passation de MAPA de courte durée par la Métropole, dans l'attente de futurs marchés formalisés pour une durée plus longue, qui se substitueront aux précédents marchés communaux. En effet, compte tenu de leur durée, une part importante des marchés communaux restants n'aura pas vocation à être transférée.

Au-delà des transferts, une nouvelle politique achat doit se mettre en place.

L'effet de changement de taille de la structure a conduit à une complexification de la procédure d'instruction des marchés publics pour les services arrivant des communes, entraînant ainsi une vision peu réactive et très procédurière de la Métropole, mais aussi, plus sécurisante en terme de risque juridique.

En effet, une commune, de par les effets de seuils, pouvait passer la plupart de ses marchés en procédure adaptée. Les marchés formalisés, plus longs à mettre en œuvre, restaient à la marge. En revanche, la Métropole pratique la computation des seuils depuis longtemps et l'arrivée massive de marchés sur des lignes de nomenclature où le maximum est déjà atteint oblige les services à utiliser les procédures de marchés formalisés. C'est donc une nouvelle politique achat qui doit se mettre en place, permettant d'atteindre à la fois l'optimisation attendue de la mutualisation (effet taille, capacité de négociation de la Métropole) et la souplesse nécessaire à une bonne réactivité des services au quotidien. Cela passe notamment par une révision de la nomenclature des marchés, ainsi que par une utilisation accrue du raisonnement par unité fonctionnelle. Cela nécessite également d'anticiper et de programmer le lancement des marchés afin de sauvegarder l'opérationnalité des achats.

Les impacts sur la fonction ressources humaines : une déconcentration à approfondir

Le nombre d'agents gérés par agent de la DRH centrale est passé de **39,17 agents en 2015 à 42,66 agents au 1^{er} janvier 2016, soit une hausse de 8,9%.**

Dans le même temps, cette DRH a dû organiser sur l'année 2016 près de 800 jurys de recrutement (périmètres Ville de Bordeaux et Métropole réunis), pour un total de 3 200 candidats reçus.

L'appropriation par une majorité d'agents de la DRH d'un nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) et la nécessaire mise en place d'une nouvelle organisation des services n'a pas facilité le début d'année 2016. La DRH a cependant engagé dès le début de l'année 2016 un nécessaire dialogue de gestion avec l'ensemble des Directions générales, facilitant ainsi une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences partagée entre la DRH et les responsables métiers.

Ce travail a été mené dès le début de l'année et se poursuit lors de rencontres entre la Direction des ressources humaines et les directions métiers dans le but d'ouvrir et de nourrir des échanges sur les perspectives en matière de management des ressources.

Le début d'année 2016 a également été marqué par le déploiement d'un réseau de gestionnaires déconcentrés sur les deux outils Gestornet (gestion du temps) et Pléiades (éléments variables pour la paie) soit 266 personnes formées fin 2015 à l'utilisation de ces outils pour une mise en application dès janvier 2016.

La déconcentration d'une partie de la gestion des ressources humaines est en cours de préparation.

Le transfert des véhicules et matériels : une augmentation massive du volume d'activité

Conformément à l'ambition de rationalisation de l'utilisation des moyens matériels, quatre communes ont décidé la mutualisation de leurs véhicules et matériels roulants pour optimiser leur gestion.

Par ailleurs, Bordeaux Métropole s'est vu transférer les véhicules liés à la clarification des missions propreté, espaces verts et mobilier urbain sur voirie.

Selon l'inventaire actualisé au 1^{er} décembre 2016, le **nombre de matériels roulants** référencés dans l'applicatif métier est porté à **3 585, dont 1 656 véhicules légers, 221 camions poids lourds, 176 bennes à ordures ménagères, 125 tracteurs, 233 remorques.**

Au total, ce sont 1 574 véhicules appartenant aux communes qui ont rejoint en 2016 les 1971 véhicules déjà propriétés de Bordeaux Métropole, soit une **augmentation du parc de 80 % suite aux transferts**, tous véhicules confondus. À cela sont venus s'ajouter 40 véhicules supplémentaires, pour des besoins nouveaux liés principalement à l'augmentation des déplacements entre sites métropolitains, et surtout entre sites métropolitains et sites communaux.

Dans le même temps, les moyens humains, matériels et financiers mis en commun pour assurer cette mission ont augmenté dans des proportions moindres. Ainsi le budget de fonctionnement a augmenté de 58 %, le budget d'investissement de 60 %, et les effectifs de 43,8 %. Cet écart très significatif entre volume d'activité et moyens transférés a mis le service en forte tension sur l'année 2016. Il résulte essentiellement du transfert de véhicules dans le cadre de la clarification des missions propreté, espaces verts et mobilier sur voirie par des communes qui n'ont pas mutualisé la fonction parc matériel roulant. **Il peut donc être fait le constat dès 2016 d'économies d'échelles substantielles découlant de la mutualisation, les moyens humains et financiers transférés ayant augmenté dans des proportions bien moindres que le parc de véhicules.**

Outre cette distorsion entre volume d'activité et moyens transférés, la principale difficulté découle de l'absence de confrontation préalable de l'inventaire physique avec l'inventaire administratif des biens. Faute d'avoir pu engager ce chantier sur l'année 2015, il a dû être mené au cours du 1^{er} semestre 2016, au cours de la lourde tâche matérielle de transfert de propriété des cartes grises des différents véhicules auprès de la préfecture. Le constat est alors fait d'un **vieillessement de l'âge moyen des véhicules de 6,8 ans à 9,6 ans.** Au-delà de ce constat, une réflexion globale devra s'engager sur la politique de renouvellement des véhicules existants et les possibilités d'économies découlant notamment de la mutualisation des usages.

Une refonte en profondeur des outils et infrastructures numériques

À l'issue du cycle 1 de la mutualisation, 9 communes ont décidé de mutualiser leurs activités du domaine numérique et systèmes d'information. À compter de 2017, le cycle 2 de la mutualisation permettra à 4 communes supplémentaires de bénéficier des services communs de la Direction générale numérique et systèmes d'information (DGNSI).

Un volume extraordinaire et des existants hétérogènes

Entre les 9 systèmes informatisés communaux et celui de la Métropole, la DGNSI a pris en charge la maintenance de 10 systèmes informatisés hétérogènes, regroupant plus de **900 applications métiers, 12 000 postes de travail et 3 500 téléphones portables**, adossés à des contrats divers et variés, autant par leur forme juridique, par les tiers partenaires que par leurs étalements chronologiques.

La collecte et la consolidation de l'ensemble des projets attendus par les communes et Bordeaux Métropole a conduit la DGNSI à identifier un portefeuille de 490 projets en cours et nouveaux, sur la variété complète des domaines de compétences publiques locales.

L'accompagnement de la mutualisation, la création du service commun Numérique et Systèmes d'Information

Au cours de la mise en place des services communs, les équipes de la DGNSI ont accompagné 3 500 déménagements et installé 120 nouveaux arrivants à l'été 2016. De nombreux nouveaux équipements ont dû être mis en fonction :

- 500 postes, 170 copieurs, 30 ordinateurs portables,
- une nouvelle infrastructure d'espaces partagés entre les équipes,
- plus de 9 000 boîtes aux lettres électroniques consolidées,
- l'interconnexion FIBRE des Mairies mutualisées avec la Métropole,
- 60 applications majeures déjà accessibles à tous les agents mutualisés (finances, marchés, RH, délibérations, urbanisme, Project et Office 2016, ...)

Pour permettre le fonctionnement immédiat des services, les équipes précédemment communales ont été maintenues en proximité, autant que de besoin, et l'ancien-ne Directrice des systèmes d'information, dès lors qu'il y en avait un-e, a été positionné-e comme référent-e unique à destination de la commune, de manière à assurer réactivité et cohérence des actions. Il ou elle effectue des points réguliers avec l'ensemble des acteurs de la commune (a minima une fois par mois) et participe aux instances communales pertinentes.

La création du service commun a nécessité un important travail d'ingénierie humaine portant sur la conduite du changement, la création d'une culture partagée, la formation à de nouveaux modes de fonctionnement, et plus généralement la structuration de l'activité quotidienne de ce nouvel ensemble.

Dans le même temps, la DGNSI s'est dotée des outils et modes de fonctionnement à la hauteur de cette nouvelle échelle :

- Une plateforme de gestion des incidents a été mise à disposition des agents de Bordeaux Métropole et des villes pour recevoir les réclamations et gérer leur résolution.
- Un outil de pilotage et de suivi d'un portefeuille des projets (gestion des plannings, des moyens, des risques, rapports d'analyses ...)
- Un nouvel outil de gestion de parc (inventaire, étiquetage, création base de données)

La conduite des nouveaux projets, la préparation de l'avenir et la continuité de service : un triple défi

Le service commun porté par la DGNSI centralisée a dû s'adapter pour passer de plusieurs entités de dimensions et périmètres variables à une seule entité.

Les plans d'action des communes ont été conduits sans retards majeurs et la continuité d'activité a été assurée sans interruption importante. Le maintien en condition opérationnelle de certaines communes s'est avéré délicat, compte tenu des défaillances constatées sur certains systèmes d'information. Un investissement très conséquent des services a également été réalisé pour assurer

la convergence des systèmes d'information des ressources humaines. Dans le même temps, depuis l'installation du Centre d'appel, on note que **85 % des incidents ont été résolus en ligne à la satisfaction des utilisateurs.**

Dès la fin du 1^{er} trimestre 2016, une méthode progressive et participative a été mise en œuvre pour construire une feuille de route partagée sur 2016-2017 et préparer les schémas 2017-2020. En complément des modalités de suivi des contrats d'engagement partagées par tous les domaines mutualisés, une gouvernance propre au numérique se met en place. Elle s'organise autour d'un **Comité Numérique Communal**, qui a vocation à valider et assurer le suivi du bon avancement de la feuille de route de la commune, et d'un **Conseil Métropolitain du Numérique** qui définira progressivement le projet global à l'échelle du territoire métropolitain.

Pour le service commun mutualisé, il s'agit aussi de capitaliser sur les travaux de consolidation et sécurisation des systèmes d'information urbains de la Métropole, rendus nécessaires par les obligations réglementaires, en particulier celles relatives à la sécurité nationale pour les secteurs de l'eau, de l'assainissement et des transports, pour faciliter la convergence des applications et leur hébergement sécurisé.

Après une phase de définition et de conduite des appels d'offres, les premières orientations se concrétisent à travers la préparation et mise en place d'une seconde salle-machine pour héberger les infrastructures cibles, mais aussi la renégociation des contrats des suites bureautiques permettant l'évolution progressive de l'environnement numérique de travail et la construction d'une offre de service commune.

Toutefois ce sont les mêmes personnels qui sont sollicités sur la construction du futur et la continuité de service des systèmes d'information auprès des agents communaux et métropolitains ce qui rend complexe leur action.

Bâtiments : amélioration des conditions de travail et rationalisation de la gestion

La Direction des bâtiments assure la réalisation de travaux sur l'ensemble des bâtiments affectés au service public, soit pour la Métropole, soit pour les communes ayant mutualisé cette fonction. Son périmètre d'intervention porte désormais sur un patrimoine de 1 800 000 m², contre 300 000 m² avant la mutualisation.

La Direction des bâtiments s'est trouvée confrontée à une hétérogénéité des modes d'intervention préexistants dans les communes et à la Métropole. La disparité des outils informatiques et des processus a fortement perturbé le fonctionnement du service, dans une période de surcroît d'activité, compte tenu du volume de travaux lié aux déménagements. Pour autant, la continuité de service a été assurée pour l'essentiel, avec par exemple la réalisation des travaux estivaux dans les écoles.

À l'issue des premiers mois de mutualisation, des chantiers de rationalisation de la gestion ont été identifiés et devront être menés, notamment sur l'organisation du nettoyage, la maintenance (entretien des ascenseurs, équipements incendie, énergie). Une amélioration de la connaissance du patrimoine doit également être engagée, afin de mettre en place une planification des travaux de gros entretien et renouvellement.



LA MÉTROPOLE ET LES COMMUNES AYANT MUTUALISÉ : UNE NOUVELLE GOUVERNANCE AU SERVICE DES USAGERS

Mettre en œuvre la mutualisation à la carte : une nouvelle gouvernance

La construction d'une gouvernance adaptée au nouveau modèle d'organisation est un élément clef de la réussite de la mutualisation. Cette gouvernance doit permettre d'articuler autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle de façon efficace, permettant aux cadres d'organiser le travail des équipes en cohérence avec les objectifs et les ressources. Elle doit aussi articuler le mode de travail bilatéral ville/service commun et collectif, permettant d'aborder les sujets qui concernent l'ensemble des membres d'un même service commun.

L'installation des conférences territoriales et leur prise en main par les élus

Les conférences territoriales ont été installées au 1^{er} semestre 2016 pour chaque Pôle territorial. Ces premières séances ont permis de préciser le rôle et le fonctionnement de ces nouvelles instances créées dans le cadre du schéma de mutualisation.

Les séances sont animées par un des maires du territoire, selon le principe d'une présidence tournante. Le rythme envisagé est d'environ trois fois par an. Les ordres du jour sont préparés en amont avec les DGS des communes pour bien prendre en compte les attentes des Maires.

Si la mise en œuvre de la mutualisation a vocation à être la thématique centrale de la conférence territoriale, d'autres sujets relatifs au fonctionnement du Pôle territorial ou de nature à optimiser le fonctionnement des communes et de Bordeaux Métropole peuvent être débattus, de même des sujets transverses ou thématiques déclinés sur le territoire, des sujets d'innovation ou des projets intercommunaux peuvent être inscrits à l'ordre du jour de ces conférences. Ainsi, une grande liberté est laissée aux Maires quant au contenu et à l'organisation des conférences territoriales, afin d'en faire une instance qui réponde au mieux à leurs besoins.

Après les réunions d'installation, les conférences se sont réunies en 2016 une nouvelle fois pour les territoires Sud et rive droite, et deux fois pour le territoire ouest.

Extrait du guide de gouvernance

CONFÉRENCES TERRITORIALES

La Conférence territoriale des élus s'inscrit clairement dans l'objectif de renouvellement de la gouvernance territoriale, porté par le renforcement des capacités d'action des Pôles territoriaux. Ce renforcement est l'une des clés de la réussite de la démarche de métropolisation. La Conférence territoriale des élus est un lieu de coordination, d'information, d'échanges et de propositions qui réunit les maires, accompagnés de leur Directeur général des services, et l'adjoint au Directeur général des territoires en charge du Pôle territorial. Dans un dialogue de proximité et en prenant appui sur une évaluation régulière, elle permet et favorise l'amélioration continue de la démarche de mutualisation, en garantissant son sens et le respect de ses objectifs.

LES COMITÉS NUMÉRIQUES, UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LE NUMÉRIQUE ET LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Des comités numériques communaux ont été organisés avec chacune des communes. Au-delà du partage avec les élus de l'avancement du plan d'action communal mais aussi métropolitain (aménagement numérique, tarification solidaire, gestion des demandes, ...), les comités ont permis de partager les premiers indicateurs de service et les pistes de progrès.

Autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle : l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement

Si les principes de fonctionnement de l'autorité hiérarchique et fonctionnelle ont été posés et formalisés dans les documents de référence que sont le schéma de mutualisation et le contrat d'engagement, l'année 2016 reste une année d'installation des services communs et de calage des nouveaux modes de fonctionnement.

En effet, la création des services communs a entraîné une évolution des repères difficile pour les agents, avec un changement de ligne hiérarchique, le fort renouvellement de certaines équipes d'encadrement et de nouvelles procédures. Une culture professionnelle du service commun est à construire, tant du côté de Bordeaux Métropole que des communes, dans un environnement complexe en raison de la multiplicité des commanditaires et de la différenciation des niveaux de service.

Extrait du contrat d'engagement

AUTORITÉS HIÉRARCHIQUE ET FONCTIONNELLE

L'autorité hiérarchique, exercée au travers de ses responsables par la collectivité employeuse de l'agent, permet et garantit la prise de décision et la mise en œuvre des missions confiées. Le lien hiérarchique se traduit, au sein de l'organisation de travail, par l'existence d'une fonction d'encadrement clairement et personnellement identifiée, dont l'agent dépend. L'encadrant fixe les objectifs, attribue les moyens, priorise les tâches et en contrôle l'exécution. Il lui appartient d'évaluer et de noter l'agent.

Pour les agents transférés par les communes dans les services communs au titre de la mutualisation, l'autorité hiérarchique sera exercée par le Président de Bordeaux Métropole ou par ceux à qui il a confié cette autorité, dans le cadre de l'organisation de la Métropole.

L'autorité fonctionnelle caractérise le lien entre les responsables des communes et les services communs pilotés par la Métropole. La mission étant exercée pour le compte de la commune, le service commun qui la remplit est placé sous l'autorité fonctionnelle du Maire et de ses représentants (élus et services). À ce titre, le service commun conseil, prépare et exécute les décisions du maire.

Il ne s'agit pas de mettre en place une relation prestataire/client mais bien d'inventer un nouveau modèle de dialogue fluide permettant :

- à la commune de rester compétente dans l'exercice de la mission,
- au service commun d'agir pour le compte de la commune et selon les orientations définies par celle-ci, en s'organisant avec les moyens dont il dispose.

Un dialogue régulier avec chaque commune s'est rapidement mis en place, généralement dans le cadre de revues thématiques par domaine d'activités. Ces relations s'établissent avec des référents communaux, interlocuteurs privilégiés des services communs, et/ou avec les adjoints en charge du domaine mutualisé, selon l'organisation choisie par la commune.

Au-delà des contacts quotidiens, différents modes de fonctionnement plus formels sont testés, donnant corps aux « revues thématiques » mensuelles prévues par les contrats d'engagement : réunions régulières entre le (la) responsable du service commun et l'adjoint-e en charge du domaine concerné, réunions entre services, participation des responsables thématiques au comité de direction de la Ville, réunion transversale entre le service commun et l'ensemble des communes membres du service.

La construction d'un système de pilotage avec les revues de contrat et les indicateurs

Dans le cadre de la gouvernance de la démarche de mutualisation, ont été prévus deux niveaux de dialogue bilatéral entre les services communs et chaque commune qui a mutualisé : les revues thématiques, évoquées ci-dessus et les revues de contrat d'engagement.

Les revues thématiques jouent un rôle central dans la mise en œuvre opérationnelle de la mutualisation. Elle permet d'assurer un suivi quantitatif et qualitatif de l'activité, de suivre les demandes ordinaires et exceptionnelles, et d'alerter en cas de dysfonctionnements.

La tenue de revues de contrat d'engagement, permettant d'assurer le suivi des contrats sur l'ensemble des thématiques et d'en réaliser une évaluation annuelle, a par ailleurs été prévue deux fois par an.

Si le 1^{er} semestre 2016 a été essentiellement concentré sur l'installation des services tout en assurant la continuité de service, des revues de contrats d'engagement ont été organisées avec chacune des 15 communes du cycle 1, au 2nd semestre 2016, en présence des Maires, de leurs adjoint(e)s et des responsables thématiques des services communs.

Ces réunions ont été préparées et animées, en lien étroit entre le Directeur-trice général-e des services de la commune, l'adjoint-e au Directeur-trice général-e du Pôle territorial et la mission contractualisation.

Pour chacun des domaines mutualisés par la commune, une co-présentation a été faite des éléments marquants de la mise en œuvre du contrat d'engagement. Un support plus exhaustif a été remis, constitué pour chaque domaine d'une fiche bilan, présentant les priorités fixées par la commune, les axes forts, les axes d'améliorations, le plan d'actions à venir et les premiers éléments chiffrés. Ce document a vocation à être produit à chaque revue de contrat afin de disposer, deux fois par an, d'une photographie de l'état de la mise en œuvre de la mutualisation.

Par ailleurs, les revues de contrats ont vocation à s'appuyer à moyen terme sur l'examen d'une **série d'indicateurs destinés à objectiver le maintien du service rendu conformément aux engagements pris et à évaluer l'optimisation et le niveau de qualité du service, en privilégiant ceux qui existaient dans les communes.**

Une nouvelle gouvernance à faire vivre et conforter

L'interaction avec les communes s'établit aujourd'hui d'abord en bilatéral, dans le cadre des instances prévues au contrat et présentées ci-dessus et selon un mode adapté à chaque commune. D'ores et déjà, il apparaît que l'existence d'une bonne appropriation par les services communs des attentes des élus communaux constitue un facteur de réussite de la mutualisation. Aussi, le lien entre ces derniers et les services communs nécessite d'être conforté, en particulier dans les domaines opérationnels et dans un objectif de coresponsabilité, la finalité restant la qualité du service rendu à l'usager.

Par ailleurs, renforcer les espaces collectifs de suivi, à l'échelle de chaque territoire et à l'échelle de la Métropole, s'avère utile dans la phase encore en cours de construction des nouveaux modes de fonctionnement. Ainsi, il a été proposé aux communes de généraliser en 2017 les réunions mensuelles existantes dans certains Pôles, qui rassemblent à la fois les directeurs et directrices du Pôle territorial et les directeur-trice-s généraux-ales des services des communes. À l'échelle métropolitaine, des temps d'échange collectifs réguliers avec les Directeur-trice-s généraux-ales des services seront dédiés aux discussions nécessaires concernant les domaines mutualisés en direction centrale (plans de convergence numérique, bon usage des matériels, etc.) et plus généralement le fonctionnement des services communs. Des groupes de travail conjoints villes/Métropole pourront être initiés en cas de besoin.

Ces réunions de travail pourront s'appuyer sur des tableaux de bord, alimentés par les indicateurs produits dans le cadre des revues de contrats ou pour les besoins propres au pilotage des directions.

UNE CONTINUITÉ DE SERVICE ASSURÉE MALGRÉ L'AMPLEUR DU DÉFI

- Gestion des inondations
- Accélération de l'aménagement numérique du territoire : 75 % des logements adressables
- Plan informatique dans les écoles (1 100 TNI mis en place ou remplacés, +32 % d'équipements)
- Instruction des AOS dans les délais
- Maintien du classement des « villes fleuries »
- Action coup de poing sur la propreté
- Contrat global de performance sur un dialogue compétitif au Bouscat
- Livraison de La Cité du Vin
- Lancement de l'application Bordeaux quartiers en poche
- 16 800 bulletins calculés par mois
- Vote des budgets 2016
- Dématérialisation de la chaîne comptable
- Préparation du guichet unique et gestion des files d'attente
- ...

La qualité des services rendus aux usagers. 2016 : une année de transition

Les revues de contrat d'engagement ainsi que les rencontres bilatérales et collectives avec les Maires ont permis de dresser un premier retour de la mise en œuvre du cycle 1 de la mutualisation, partagé et discuté avec chacune des communes.

L'année 2016 a été une année de mise en place des services communs, avec des difficultés conjoncturelles qui ont inéluctablement impacté la réalisation des missions mutualisées.

Bordeaux Métropole, avec le cycle 1 de mutualisation, a connu une mutation profonde de son organisation et le changement de taille de structure a amené à réinterroger les modes de fonctionnement. Il apparaît donc prématuré de dresser un bilan de la mutualisation en cette année de transition et de mise en place des moyens.

Cependant, malgré l'ampleur et l'innovation du projet organisationnel qu'a nécessité la mutualisation, et grâce à la mobilisation de tous, la continuité du service public a été globalement assurée pour l'ensemble des domaines mutualisés.

La perception du maintien du niveau de service n'est toutefois pas uniforme en fonction des domaines mutualisés et des communes.

Une attention toute particulière portée aux domaines en lien direct avec les usagers

Les communes sont particulièrement attentives au maintien de la qualité du service rendu à l'utilisateur. Sur les premiers mois de l'année 2016, des insatisfactions se sont exprimées.

Ainsi, les activités telles que **les espaces verts, la propreté et la voirie** ont été particulièrement sous tension. Pour de nombreuses communes, le travail réalisé n'a pas permis de répondre à leurs attentes.

En l'absence d'indicateur factuel et de niveau de référence, il est difficile de mesurer l'écart. Toutefois, des constats réels de dysfonctionnement ont porté principalement sur l'entretien des espaces verts et le niveau de propreté : manque d'arrosage, retards dans la collecte des déchets verts, tournées de balayage non faites.

De nombreuses causes souvent conjoncturelles ont été identifiées, majoritairement liées à des indisponibilités des ressources humaines et matérielles : pannes de balayeuses ou de bennes, marchés non transférés, vacances de postes ou absentéisme...

D'autres difficultés sont liées à la chaîne de remontée des informations des communes, qui impacte directement la réactivité des services.

Pour améliorer la qualité du service rendu, plusieurs axes de travail ont été définis :

- L'élaboration d'un plan de gestion doit permettre de préciser les fréquences de passages et le niveau d'intervention par secteur, en fonction des priorités de la commune, et d'en assurer le suivi.
- L'achat de nouveaux matériels roulants (balayeuse, tondeuses autoportées) est en cours.
- Des marchés d'insertion, de prestations et de location de matériel en espaces verts et propreté ont été lancés pour renforcer la force d'intervention.
- Le développement des rencontres entre services communs et communes
- Le début du déploiement d'un outil de gestion des demandes des usagers

Les premiers retours de ces actions semblent montrer des signaux encourageants.

Le domaine des autorisations d'occupation des sols

a également connu un démarrage difficile, avec des équipes particulièrement sollicitées compte tenu des délais d'instruction courts à respecter et pour certaines communes, l'augmentation de l'activité du fait de l'attractivité du territoire.

Cette mission a nécessité la mise en place d'une organisation en interrelation forte avec les communes (services et élus) et la mise en place de navette fluide afin de ne pas perdre en réactivité, malgré l'éloignement physique. Malgré ces contraintes, le nombre des autorisations tacites est resté particulièrement faible, voire en diminution pour certaines communes.

Par ailleurs, l'accueil téléphonique et physique du droit des sols est parfois complexe à organiser afin d'assurer à la fois la qualité des réponses et les permanences. Afin de garantir la qualité et la continuité de cet accueil, des plans de formations sont déclinés pour assurer la montée en compétence des agents d'accueil et des réflexions organisationnelles sont en cours.

Il est à souligner que la mutualisation a permis dès cette année, grâce à une première phase de convergence des outils numériques relatifs au droit des sols initiée dès 2015, de rationaliser l'organisation en déployant progressivement une instruction globale, là où deux instructions étaient faites auparavant (une en commune et une par les services de Bordeaux Métropole). Cette optimisation se poursuivra en 2017, afin d'apporter plus de sécurité dans cette activité sous tension.

Plus généralement, pour les activités en lien avec l'utilisateur notamment, les communes regrettent souvent un manque de réactivité des services communs de Bordeaux Métropole. Après analyse, il s'avère que le niveau d'approfondissement réalisé par les services communs de Bordeaux Métropole est souvent plus poussé que celui des communes, avec des procédures qui se veulent plus sécurisées, parfois au détriment de la réactivité. Deux cultures et deux modes de fonctionnement se rencontrent. Il s'agira avec le temps de trouver l'équilibre convenant aux deux parties.

Dans les domaines fonctionnels, pour certaines communes, des insatisfactions ont également été signalées sur des fonctions supports, notamment :

- La gestion des ressources humaines : manque de personnalisation du service, capacité à prendre en charge des nouveaux projets, production de tableaux de bord.
- Les finances : respect des délais de paiement.
- Le numérique : fragilité de certaines infrastructures ou équipements, réactivité de proximité, visibilité sur les projets.

Sur ces domaines également, des actions d'amélioration sont travaillées et s'inscrivent dans une collaboration avec chaque ville à l'occasion des revues thématiques avec les élus municipaux ou dans le cadre d'une régulation collective.

De façon plus transversale, certaines actions visent à accroître la marge de manœuvre des services opérationnels, notamment des Pôles territoriaux : optimisation du parc matériel pour faire baisser les indisponibilités, accroissement des marges de manœuvre en matière de ressources humaines (notamment accroissement et déconcentration de la gestion des enveloppes de crédits de non permanents pour le recrutement), étude d'opportunité de thèmes de déconcentration opérationnels.

Enfin, Bordeaux Métropole a initié une démarche de projet conjoint avec les villes pour l'amélioration de la relation aux usagers et de la gestion partagée des demandes. L'année 2016 a permis de poser les bases de cette démarche ambitieuse : constitution d'un réseau des agents d'accueil dynamique, parcours de formation dédié travaillé avec le CNFPT, déploiement progressif d'une plateforme ressources partagée entre les services métropolitains et municipaux permettant le renseignement et l'orientation efficace des usagers, choix et déploiement progressif d'un outil de gestion des demandes sur les domaines dits de proximité qui permettra à terme un traitement unifié.

Unir les forces, raison d'être de la mutualisation

Pour faire face aux contraintes matérielles liées aux transferts des marchés, des véhicules et outils informatiques et ainsi pouvoir assurer la réalisation des missions mutualisées, les services communs en lien avec les communes ont dû faire preuve d'inventivité et de solidarité :

- Ainsi, une solidarité entre les Pôles territoriaux s'est mise ponctuellement en place, en ce qui concerne notamment le prêt de balayeuses. La Direction de la collecte et des déchets a également mis à disposition certains de ses matériels, soit pour permettre à un Pôle de réaliser une opération d'envergure, soit au moment de la grève des agents de propreté.
- Afin de compenser les délais de transfert des marchés et permettre la réalisation des activités, un mécanisme d'avances et de remboursement entre les communes et la Métropole s'est mis en place.

Par le biais de la mutualisation, certaines communes ont pu bénéficier de nouvelles prestations auxquelles elles n'auraient pas pu prétendre.

C'est notamment le cas des petites et moyennes communes qui ont mutualisé leurs fonctions supports (ressources humaines, finances, affaires juridiques, commande publique). Elles disposent ainsi de l'ensemble de l'expertise offerte par les services communs :

- De la gestion de la dette et de la trésorerie, et de l'analyse financière pour le domaine finances
- D'une veille réglementaire en matière de gestion des ressources humaines (ex : proposition de formations concernant la réforme PPCR - Parcours professionnels carrières et rémunérations.)
- D'un accompagnement juridique : au lieu de recourir à un cabinet d'avocat, le service commun réalise l'analyse juridique ou gère le contentieux, souvent de manière plus adaptée du fait de la bonne connaissance du contexte de la commune. Les veilles juridiques sont aussi largement diffusées.

Pour ces communes sur ces domaines, le bilan de la mutualisation est ainsi positif dès la première année.

Au-delà, la mutualisation des domaines commande publique et affaires juridiques a été largement appréciée par l'ensemble des communes du cycle 1. Une analyse du besoin est systématiquement réalisée. La planification des marchés par commune est bien engagée ainsi que la réflexion concernant le lancement de groupements de commandes. Tout cela permet de sécuriser les procédures d'achat pour les communes ayant mutualisé.

La mutualisation des équipes techniques a également permis de constituer une force de frappe importante, qui peut être mobilisée lors d'événements d'envergure.

Ainsi, lors des inondations du début de l'année, plus de 1 171 heures de présence en astreinte ont été assurées. Une telle mobilisation n'aurait pas été possible pour les communes concernées sans la mutualisation.

Les actions d'amélioration engagées et à poursuivre en 2017

LES ACTIONS DANS LES PÔLES TERRITORIAUX	Propreté/Espaces verts - Élaboration de plans de gestion avec chaque ville - Passation de marchés d'insertion, de prestations et de location de matériel - Début du déploiement d'un outil de gestion des demandes des usagers Villes/service commun
	Gestion des ressources humaines pour les villes - Consolidation et simplification des processus (ex. délégations de signature) - Mise en place de tableaux de bord de suivi des recrutements et de la masse salariale
	Finances - Action de rattrapage pour les communes en dépassement des délais règlementaires de paiement - Analyse des processus avec les villes et simplification - Dématérialisation des flux financiers
LES ACTIONS DANS LE DOMAINE DU NUMÉRIQUE	Une organisation qui s'est mise en place et s'ajuste pour plus de proximité et de service 2 comités numériques par commune avec les élus ; arbitrage et suivi du plan communal, partage des opportunités de projets collectifs, vision 360° des projets numériques qui touchent la commune - Installation de plus de polyvalence dans les équipes de proximité avec des stocks en territoire - Sur la base des outils mis en place en 2016, optimisation des processus de gestion des demandes et incidents et partage des outils de suivi et de pilotage - Homogénéisation des méthodes de conduite de projet pour un meilleur partage et suivi
	Une dynamique de construction pluriannuelle pour accompagner les transformations, - Formalisation sur 2017 de schémas directeurs communaux sur 3 ans pour plus de visibilité - Préparation d'une salle informatique secondaire pour un hébergement sécurisé des infrastructures - Consolidation progressive des infrastructures serveurs, des réseaux et de la téléphonie pour plus de service, de sécurité et de maintenabilité - Un plan de modernisation des environnements de travail de 8000 agents pour faciliter la mobilité et le travail collaboratif : Office 365, messagerie, outils collaboratifs, etc. - Vers un objectif de réduction de 60 % des 1000 applications actuelles sur 3 ans
	Le plan pluriannuel d'investissement de Bordeaux Métropole lui donne les moyens d'investir pour dégager les gains attendus de la mutualisation
DES ACTIONS TRANSVERSALES POUR ACCROÎTRE LA MARGE DE MANŒUVRE DES SERVICES OPÉRATIONNELS	Optimisation du parc matériel roulant pour faire baisser les indisponibilités de véhicules - Effort significatif d'investissement pour renouveler le matériel transféré des communes, dont l'état pèse sur le fonctionnement des services - Amélioration du fonctionnement de la direction pour plus de réactivité, une priorisation des interventions, un véritable pilotage de la gestion et une meilleure information de ses « clients » - Réalisation d'un audit d'optimisation du parc de véhicules légers et utilitaires légers pour dégager des marges de manœuvre dans l'utilisation des véhicules
	Accroissement des marges de manœuvres des Pôles territoriaux en matière RH - Optimisation des délais de pourvoi des postes vacants, revenus à un niveau « pré mutualisation » avec 2000 agents supplémentaires - Accroissement significatif des enveloppes de crédits pour le recrutement de non permanents (CDD) en 2017 et déconcentration des recrutements des non permanents dans les Pôles courant 2017 - Étude de la faisabilité de la déconcentration des recrutements de contrats aidés dans les Pôles - Objectif de mise en place d'une gestion par enveloppe des heures supplémentaires - Déconcentration progressive de la formation dans les Pôles territoriaux
	Étude d'opportunité de thèmes de déconcentration opérationnels



ANNEXE

Les principales délibérations de la métropolisation

- 19/12/2014** • La Cub devient Bordeaux Métropole / Projet de mandature 2014-2020 - Délibération n° 2014/0753
- 29/05/2015** • Adoption du Schéma de mutualisation métropolitain - Délibération n° 2015/0227
- Mécanismes de financement de la mutualisation à Bordeaux Métropole - Délibération n° 2015/0253
- Organisation générale des services de Bordeaux Métropole proposée dans le cadre des transferts de compétences, de la mise en œuvre du schéma de mutualisation et du renforcement de la territorialisation - Délibération n° 2015/0273
- 10/07/2015** • Mutualisation des services : ajustements d'effectifs - Délibération n° 2015/0416
- Mutualisation des services : action sociale, régime indemnitaire, carrière, ajustements d'effectifs - Délibération n° 2015/0417
- Mutualisation des services : temps de travail - Délibération n° 2015/0418
- 25/09/2015** • Projet Métropole - Mécanismes de financement de la mutualisation à Bordeaux Métropole - Modification - Délibération n° 2015/0533
- 27/11/2015** • Mutualisation des services communaux et métropolitains : cession des marchés publics à Bordeaux Métropole - Délibération n° 2015/723
- Mutualisation des services : conventions de création de services communs et ajustement de l'organigramme général des services - Délibération n° 2015/0722
- Mutualisation des services : Guide pour une nouvelle gouvernance et signature des contrats d'engagement - Délibération n° 2015/0697
- 18/12/2015** • Mutualisation : mise à disposition de Bordeaux Métropole, par les communes, des matériels et bâtiments nécessaires aux activités mutualisées - Délibération n° 2015/772
- Conventions de délégation de service pour l'exercice des missions propreté, plantations et mobilier urbain - Délibération n° 2015/0773
- Modalités de transfert des agents des communes dans le cadre des transferts de compétences et de clarification de l'exercice des missions propreté, mobilier urbain et plantations sur voirie - Fiches d'impact - Délibération n° 2015/815
- 12/02/2016** • Régime de fiscalité professionnelle unique (FPU) - Révision des attributions de compensation 2016 - Décisions - Délibération n° 2016-62
- 21/10/2016** • Mutualisation - Régularisation compétence propreté - Communes du cycle 1 - Ajustement des attributions de compensation de l'exercice 2016 et suivants - Décision - Autorisation - Délibération n° 2016-602
- 02/12/2016** • Cycle 2 de la mutualisation des services - Conventions de création de services communs et avenants aux conventions - Décision - Autorisation - Délibération n° 2016-662
- Cycle 2 de la mutualisation des services - Contrats d'engagement et avenants aux contrats d'engagement - Décision - Autorisation - Délibération n° 2016-661

Crédits photographiques

© Arthur Péquin

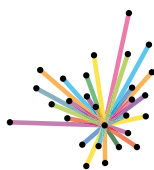
Réalisation

LAPAO

Impression

L'ATELIER

de Bordeaux Métropole



BORDEAUX MÉTROPOLE

Secrétariat général
Direction du contrôle de gestion
Esplanade Charles-de-Gaulle
33045 Bordeaux cedex
T. 05 56 99 84 84
www.bordeaux-metropole.fr