

	EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL DE BORDEAUX METROPOLE	<i>Délibération</i>
	Séance publique du 20 décembre 2019	N° 2019-754

Convocation du 13 décembre 2019

Aujourd'hui vendredi 20 décembre 2019 à 09h30 le Conseil de Bordeaux Métropole s'est réuni, dans la Salle du Conseil sous la présidence de Monsieur Patrick BOBET, Président de Bordeaux Métropole.

ETAIENT PRESENTS :

M. Patrick BOBET, M. Alain ANZIANI, M. Nicolas FLORIAN, M. Emmanuel SALLABERRY, M. Christophe DUPRAT, Mme Christine BOST, M. Michel LABARDIN, M. Jean-François EGRON, M. Franck RAYNAL, M. Jacques MANGON, M. Clément ROSSIGNOL-PUECH, Mme Anne-Lise JACQUET, M. Fabien ROBERT, Mme Claude MELLIER, Mme Agnès VERSEPUY, Mme Brigitte TERRAZA, M. Jean TOUZEAU, Mme Anne WALRYCK, M. Dominique ALCALA, M. Max COLES, Mme Béatrice DE FRANÇOIS, Mme Véronique FERREIRA, Mme Andréa KISS, M. Jean-Jacques PUYOBRAU, M. Alain TURBY, M. Jean-Pierre TURON, M. Michel VERNEJOUL, Mme Josiane ZAMBON, Mme Emmanuelle AJON, M. Erick AOUIZERATE, Mme Cécile BARRIERE, Mme Léna BEAULIEU, Mme Maribel BERNARD, M. Jacques BOUTEYRE, M. Nicolas BRUGERE, Mme Sylvie CASSOU-SCHOTTE, M. Alain CAZABONNE, M. Didier CAZABONNE, Mme Chantal CHABBAT, M. Gérard CHAUSSET, Mme Solène CHAZAL-COUCAUD, Mme Brigitte COLLET, M. Yohan DAVID, Mme Nathalie DELATTRE, M. Stéphan DELAUX, M. Arnaud DELLU, Mme Laurence DESSERTINE, M. Gérard DUBOS, Mme Michèle FAORO, M. Vincent FELTESSE, M. Marik FETOUH, M. Jean-Claude FEUGAS, M. Philippe FRAILE MARTIN, Mme Magali FRONZES, M. Guillaume GARRIGUES, M. Max GUICHARD, M. Jacques GUICHOUX, M. Daniel HICKEL, M. Pierre HURMIC, Mme Dominique IRIART, Mme Laetitia JARTY-ROY, M. François JAY, M. Franck JOANDET, M. Bernard JUNCA, Mme Conchita LACUEY, M. Marc LAFOSSE, M. Bernard LE ROUX, Mme Anne-Marie LEMAIRE, Mme Zeineb LOUNICI, M. Eric MARTIN, M. Thierry MILLET, M. Pierre De Gaétan NJIKAM MOULIOM, M. Jacques PADIE, Mme Christine PEYRE, M. Michel POIGNONEC, M. Benoît RAUTUREAU, Mme Marie RECALDE, Mme Karine ROUX-LABAT, Mme Gladys THIEBAULT, Mme Anne-Marie TOURNEPICHE, M. Serge TOURNERIE, M. Thierry TRIJOULET, Mme Marie-Hélène VILLANOVE.

EXCUSE(S) AYANT DONNE PROCURATION:

M. Patrick PUJOL à M. Michel POIGNONEC
M. Michel DUCHENE à M. Max COLES
M. Michel HERITIE à Mme Josiane ZAMBON
M. Kévin SUBRENAT à Mme Laetitia JARTY-ROY
Mme Odile BLEIN à Mme Léna BEAULIEU
Mme Isabelle BOUDINEAU à M. Arnaud DELLU
M. Guillaume BOURROUILH-PAREGE à Mme Brigitte TERRAZA
Mme Anne BREZILLON à Mme Zeineb LOUNICI
Mme Anne-Marie CAZALET à Mme Marie-Hélène VILLANOVE
Mme Emmanuelle CUNY à Mme Cécile BARRIERE
M. Jean-Louis DAVID à M. Jacques BOUTEYRE
Mme Michèle DELAUNAY à M. Vincent FELTESSE
Mme Florence FORZY-RAFFARD à Mme Christine PEYRE
M. Jean-Pierre GUYOMARC'H à M. Pierre De Gaétan NJIKAM MOULIOM
Mme Martine JARDINE à M. Jacques GUICHOUX
M. Pierre LOTHAIRE à M. Daniel HICKEL
Mme Emilie MACERON-CAZENAVE à M. Philippe FRAILE MARTIN
Mme Arielle PIAZZA à Mme Dominique IRIART
Mme Dominique POUSTYNNIKOFF à M. Benoît RAUTUREAU
M. Alain SILVESTRE à Mme Karine ROUX-LABAT
Mme Elisabeth TOUTON à Mme Solène CHAZAL-COUCAUD

EXCUSE(S) :

Mme Marie-Christine BOUTHEAU.

PROCURATION(S) EN COURS DE SEANCE :

M. Clément ROSSIGNOL-PUECH à Mme Sylvie CASSOU-SCHOTTE à partir de 12h10
Mme Agnès VERSEPUY à M. Dominique ALCALA à partir 11h35
M. Michel VERNEJOUL à M. Thierry TRIJOULET à partir de 12h25
M. Erick AOUIZERATE à Mme Anne-Lise JACQUET à partir de 11h55
M. Nicolas BRUGERE à Mme Magali FRONZES à partir de 12h05
M. Bernard JUNCA à Mme Chantal CHABBAT à partir de 11h50
M. Eric MARTIN à Mme Maribel BERNARD à partir de 12h00
Mme Gladys THIEBAULT à M. Guillaume GARRIGUES à partir de 11h35
M. Serge TOURNERIE à Mme Christine BOST à partir de 12h15

EXCUSE(S) EN COURS DE SEANCE :

LA SEANCE EST OUVERTE

	Conseil du 20 décembre 2019	<i>Délibération</i>
	Inspection générale des services Direction Contrôle de gestion	N° 2019-754

Rapport d'avancement de la mutualisation 2019

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.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, Bordeaux Métropole est entrée dans sa quatrième année de mutualisation. Au terme des discussions avec les communes dans le cadre du cycle 5, ce sont 21 d'entre elles qui auront transféré des moyens à notre établissement dans le cadre de la mutualisation et de la mise en œuvre de la compétence voirie.

La mutualisation repose 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'Etablissement 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 20 décembre 2019

<p>REÇU EN PRÉFECTURE LE : 23 DÉCEMBRE 2019</p> <p>PUBLIÉ LE : 23 DÉCEMBRE 2019</p>	<p>Pour expédition conforme, le Vice-président, Monsieur Alain ANZIANI</p>
---	---

Rapport sur l'avancement de la mutualisation 2019

SYNTHESE

LA MUTUALISATION DES SERVICES, UNE DEMARCHE QUI CONJUGUE EFFICIENCE FINANCIERE ET PROXIMITE

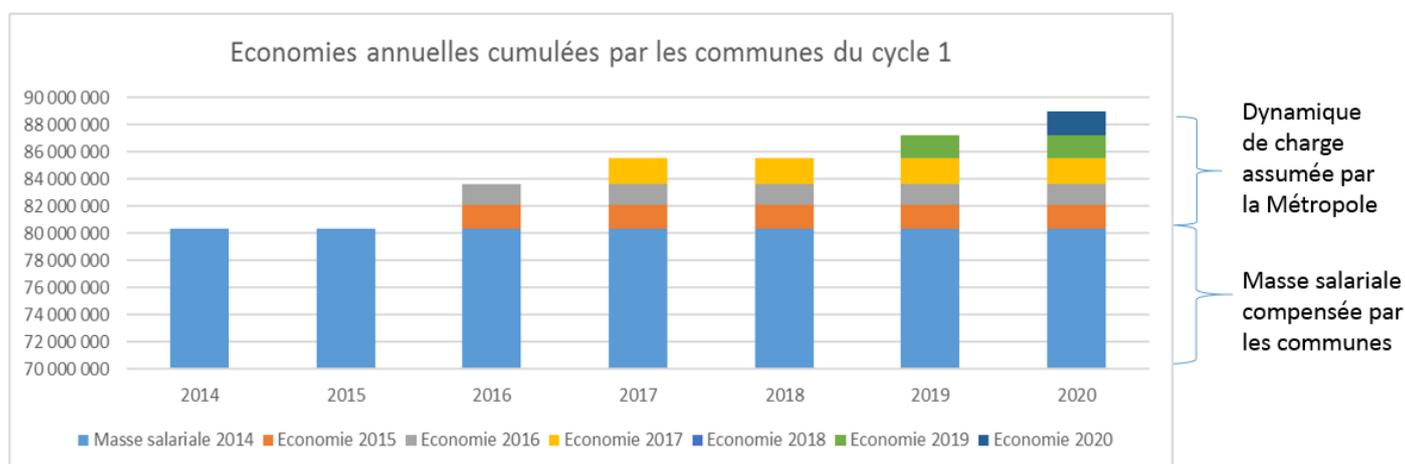
Dès 2015, dans le contexte de métropolisation, la mutualisation des services a posé comme postulat de redonner des marges de manœuvre aux communes, dans un contexte financier contraint sur un territoire à fort développement. L'enjeu était que les économies réalisées par les communes sur la dynamique des charges des personnels transférés ne pèsent pas sur les équilibres financiers de la métropole mais au contraire génèrent des marges d'actions supplémentaires du bloc communal augmentant ainsi le niveau de service rendu à la population.

L'EFFICIENCE FINANCIERE DE LA MUTUALISATION : UN PARI RÉUSSI.

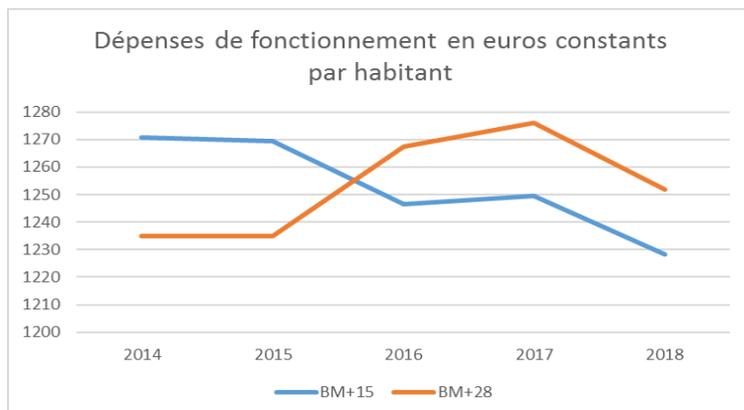
➤ Le principe de la mutualisation est financièrement très favorable aux communes

- Les communes compensent chaque année à la métropole le coût de leurs services mutualisés pour un montant **fixe établi le jour du transfert**.
- Bordeaux Métropole assume en lieu et place des communes pour les années suivantes la **dynamique** des charges induite par ces services communs.

Au 1^{er} janvier 2016, les villes ont transféré dans le cadre du cycle 1 une masse salariale totale de 80,3M€. Grâce à ces transferts, elles ont réalisé une **économie cumulée évaluée à 13,5 M€ à fin 2018, soit une projection de 28,8 M€ à fin 2020**



➤ **Baisse des dépenses de fonctionnement de Bordeaux Métropole et des communes ayant mutualisé au cycle 1 (en € constants / habitants)**



- Les dépenses de fonctionnement de Bordeaux Métropole et des 15 communes du cycle 1 diminuent en € constants par habitant passant de 1270 € constants / hab. en 2014 à 1228 € constants / hab. en 2018
- Les 15 communes qui ont mutualisé depuis 2016 sont celles qui ont le plus gagné.

La Métropole absorbe la dynamique de charges : ses dépenses de fonctionnement diminuent également en euros constants par habitant en 2018.

LA MUTUALISATION DES SERVICES : UNE DEMARCHE AMBITIEUSE ET INNOVANTE QUI GARANTIT LA PRISE EN COMPTE DE LA SPECIFICITE DES COMMUNES

Dès 2015, Bordeaux Métropole a proposé à l'ensemble des communes de son territoire **un principe de mutualisation souple, respectueux de la spécificité de chaque commune, en déclinant une mutualisation « à la carte »**, portant sur un grand nombre de domaines (14) couvrant 130 activités supports ou opérationnelles, au rythme souhaité par chacune des communes et se traduisant par la création de services communs.

➤ **La mutualisation des services a progressé chaque année marquant un vif succès auprès des communes**

Ainsi, **au 1^{er} janvier 2020, 21 communes auront mutualisé leurs services avec Bordeaux Métropole. Elles étaient 15 au 1^{er} janvier 2016.**



Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 1^{er} janvier 2020, **2098 agents auront été transférés** des communes à Bordeaux Métropole, pour un total de **plus de 5000 agents métropolitains** dont plus de **1600 dans les Pôles territoriaux** au service d'un territoire dont l'ambition est d'être à la hauteur d'enjeux démographiques, économiques et environnementaux sans précédent tout en maintenant la proximité nécessaire à l'efficacité de l'action publique.

C'est ainsi que les effectifs déconcentrés dans les pôles territoriaux ont été triplés et représentent 1/3 des effectifs totaux de la Métropole.

➤ Une démarche de mutualisation souple et évolutive qui garantit le respect des spécificités de chaque commune et qui implique une adaptabilité soutenue de l'organisation des services communs

La mutualisation « à la carte » se double d'un autre mouvement lié à la nécessité pour les services communs de **s'adapter à la dynamique de chaque territoire**, en révisant notamment chaque année les niveaux de services souhaités par les communes qui ont mutualisées. Ces adaptations des périmètres d'intervention et des niveaux de services réalisés par les services communs sont annuellement discutées avec l'ensemble des communes ayant mutualisé dans un dialogue toujours plus poussé. C'est donc un processus d'adaptation permanente et d'amélioration continue qui est à l'œuvre et qui se construit en partenariat avec les communes tout en se nourrissant d'un apprentissage collectif sur les conditions de réussite de la mutualisation.

C'est ainsi, qu'après quatre ans de mise en œuvre du schéma de mutualisation, sans remettre en cause le modèle dans son principe, celui-ci a pu faire l'objet de quelques adaptations afin de gagner en efficacité.

En effet, les communes ont été incitées, au cours des deux dernières années, à mutualiser des domaines « par blocs » d'activités permettant aux services communs d'être plus efficaces dans la gestion quotidienne du domaine d'activité.

De la même manière, il semble que, après ces quatre années de mutualisation, un autre enseignement essentiel est aujourd'hui acquis ; celui de la nécessité de réaliser la mutualisation du numérique et des systèmes d'information en préalable ou concomitamment à celle des autres fonctions supports.

➤ La nécessaire combinaison d'une rationalisation des moyens et d'un souci de proximité et de réactivité au service des communes et des usagers : agir au bon niveau et efficacement

La territorialisation des services, démarche complémentaire à celle de la mutualisation constitue un axe fort du projet Métropole.

En effet, si le regroupement de certaines activités au niveau central est un gage d'efficacité et d'économies d'échelle, il doit se concilier avec la proximité nécessaire à la réactivité des services permettant d'apporter la réponse la plus adaptée aux besoins des communes et des usagers. Ainsi, certains domaines ont été majoritairement mutualisés au sein des pôles territoriaux : espace public, RH, droit des sols, finances, commande publique...

Par ailleurs, durant ces deux dernières années, la mutualisation des services s'est accompagnée d'un processus de déconcentration de certaines fonctions métropolitaines au sein des Pôles territoriaux. Ce processus a concerné les ressources humaines et le foncier mais il devra se poursuivre pour montrer sa pleine efficacité et s'étendre à d'autres domaines.

➤ Un modèle de gouvernance de la mutualisation qui s'adapte aux enjeux et qui progresse

Après trois années de mise en œuvre, un bilan du modèle de gouvernance défini en 2015 a été réalisé, afin d'améliorer son mode de fonctionnement. Sur la base à la fois de réflexions partagées avec les communes et de démarches expérimentales menées dans certains domaines, trois axes de progrès ont été identifiés : simplifier les instances, fluidifier les échanges, partager l'information, qu'il est proposé de décliner à trois niveaux.

Trois niveaux de gouvernance sont proposés :

- Une gouvernance du quotidien à l'échelle opérationnelle. Elle permet d'organiser, suivre, réguler, et arbitrer les activités. L'implication dans les arbitrages des élus délégués en commune est un élément clé.
- Une gouvernance communale au travers de la revue de contrat qui permet, tout en formalisant un bilan annuel, de partager une feuille de route communale.
- Une gouvernance transverse par domaine au travers des réseaux métiers associant services communs, services et élus des communes.

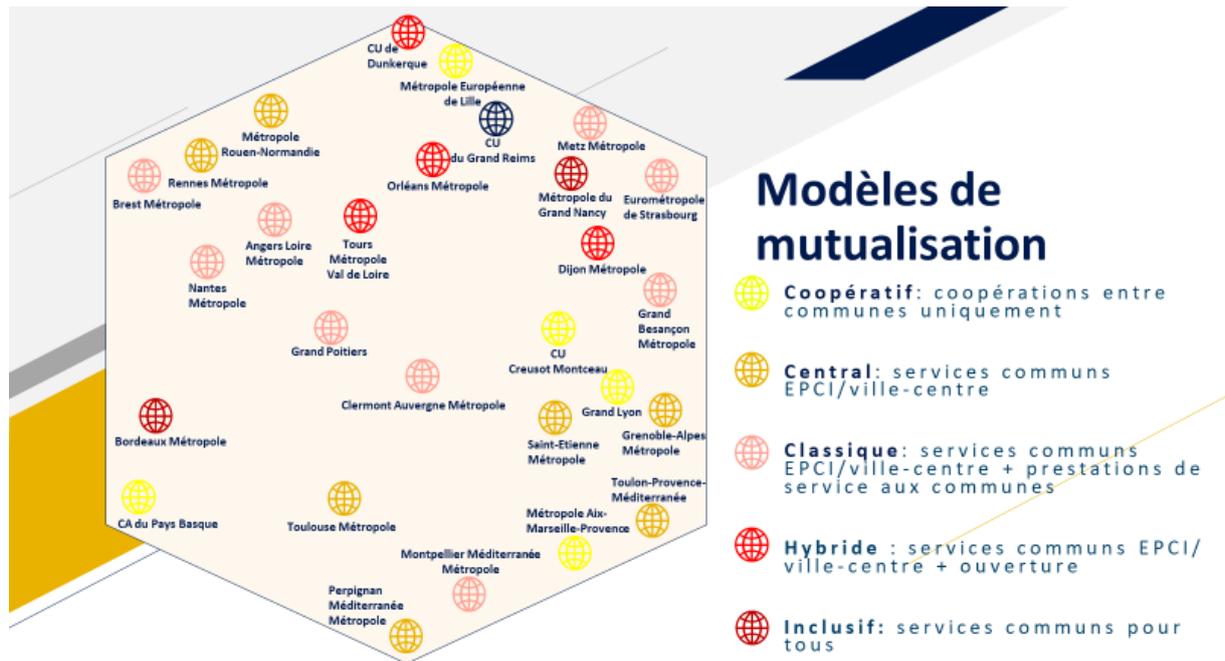
➤ La volonté que la mutualisation profite à l'ensemble des communes du territoire y compris les plus petites communes

Afin de lever les freins constatés à la mutualisation des services des plus petites communes comptant moins de 4000 habitants, des évolutions du schéma de mutualisation ont été proposées, sans remettre en cause le mécanisme général de financement de la mutualisation.

LA MUTUALISATION DES SERVICES A BORDEAUX METROPOLE, UNE DÉMARCHE SANS ÉQUIVALENT EN FRANCE

Un modèle unique en France

Le modèle de mutualisation mis à l'œuvre à Bordeaux Métropole ne trouve pas d'équivalent en France comme le montre l'étude réalisée en 2019 dans le cadre d'un projet collectif inter filières par des élèves de l'INET.



Bordeaux Métropole se distingue à plusieurs égards des autres métropoles :

- **Bordeaux Métropole a mis en œuvre le schéma de mutualisation voté en 2015** alors que les autres métropoles ont généralement produit des schémas de mutualisation très ambitieux, mais les réalisations ont été limitées.
- **Le mécanisme financier mis en place par Bordeaux Métropole est très favorable pour les communes.**
- **Bordeaux Métropole est la seule métropole de France dont le modèle de mutualisation repose sur la volonté de proposer à l'ensemble des communes de son territoire un périmètre très large de domaines à mutualiser.** Cette volonté d'inclure dans le modèle de mutualisation l'ensemble des communes a de nouveau trouvé son illustration en 2019.

Sommaire

Edito du Président de Bordeaux Métropole 7

Edito du Vice-Président de Bordeaux Métropole 8

Partie 1

Une mutualisation sans équivalent en France 9

Partie 2

Une mutualisation au service des usagers 16

Partie 3

Gains financiers de la mutualisation : un pari réussi 21

Partie 4

Une attention continue au bien-être des agents 26

Annexe 1 : tableau des communes mutualisées par domaine

Annexes par domaine (non disponibles dans la V5 : travail en cours)

Edito du Président de Bordeaux Métropole

Au cours de ce mandat, marqué par la célébration de son 50^{ème} anniversaire, notre établissement a vécu une étape historique dans l'approfondissement des collaborations et des liens de solidarité qui l'unissent à ses communs membres. Fidèles à l'esprit de dialogue qui a toujours animé notre assemblée intercommunale, les élus métropolitains ont souhaité donner la possibilité à chaque commune de s'inscrire librement dans un processus d'intégration renforcé, par la création de services communs sur un très large périmètre de missions.

Les conditions financières proposées aux communes qui ont souhaité s'inscrire dans ce processus, fondées sur le principe de la non actualisation des compensations versées à la Métropole à périmètre constant, ont nécessairement été favorables à leur équilibre budgétaire. Dans le même temps, Bordeaux Métropole a su maîtriser l'augmentation de ses dépenses de fonctionnement et conserver un niveau satisfaisant de capacité d'investissement, alors qu'elle a sur la même période étendu ses compétences dans des domaines majeurs et essentiels pour la qualité et du cadre de vie de nos habitants, comme la gestion des risques d'inondation, l'énergie ou les grands équipements culturels et sportifs. De ce point de vue, la Métropolisation apparaît donc comme un succès indéniable, ayant permis l'optimisation des moyens d'intervention des communes et de la Métropole au bénéfice de l'ensemble du territoire.

Certes contraignante et perturbante dans un premier temps, comme le sont toutes les réorganisations de grande ampleur, la mise en place des services communs a pu s'appuyer sur l'engagement constant et exemplaire de nos agents issus des communes et de la Métropole, dont le souci de rendre un service public de qualité reste un atout essentiel. Il n'en reste pas moins nécessaire de poursuivre la réflexion collective sur les choix d'organisation les plus adaptés, pour continuer à répondre aux exigences conjuguées de proximité et de réactivité, de qualité et de sécurité et d'optimisation des moyens.

L'organisation mutualisée reste de ce point de vue un terrain d'expérimentation collective dont chacun doit se saisir dans un esprit constructif, afin de poursuivre l'adaptation du service public local aux besoins de nos concitoyens.

Edito du 1^{er} Vice-Président de Bordeaux Métropole

Nous arrivons au terme du mandat 2014-2020 et à l'heure du bilan de la Métropolisation. Elle restera pour Bordeaux Métropole un des projets phare de transformation de son administration et de ses relations avec les communes. La mutualisation à la carte, ouverte à l'ensemble des communes, sur un très large périmètre de services et en suivant un rythme adapté à chaque commune constitue une démarche audacieuse et à ce jour unique en France.

Plusieurs réussites sont à afficher dans ce bilan, parmi lesquelles notamment une amélioration de la qualité des services auxquels ont accès les communes, principalement les plus petites d'entre elles. Ce processus d'une très grande ampleur s'est déroulé à un rythme particulièrement rapide, et il faut ici saluer la capacité d'adaptation des agents issus des communes comme de la Métropole, pour qui ces transformations n'ont pas été aisées à conduire et à mettre en œuvre. Des premières réflexions peuvent être posées sur les bénéfices et voies d'améliorations possibles de notre organisation mutualisée, mais un temps de maturation sera sans doute nécessaire avant de se projeter vers de nouvelles évolutions.

Plusieurs considérations seront à prendre en compte dans ces évolutions à venir : l'approfondissement de la réflexion sur le principe de subsidiarité, ou comment exercer en proximité les missions qui le sont plus efficacement à ce niveau ; la mutualisation dans certains domaines, comme l'informatique par exemple, comme un préalable indispensable à des mutualisations plus larges ; l'adaptation des services communs aux besoins de réactivité dans les communes, sans dégrader pour autant leur capacité à dégager des économies d'échelles.

Enfin, la question de la gouvernance sera centrale dans la pérennisation et la consolidation de notre modèle de mutualisation. Elle suppose un meilleur dialogue entre communes à l'échelle des territoires ainsi qu'entre les services communs et les communes, représentés par leurs élus. L'implication des équipes municipales à venir et leur appropriation de notre modèle de mutualisation sera ainsi une des conditions de sa réussite.

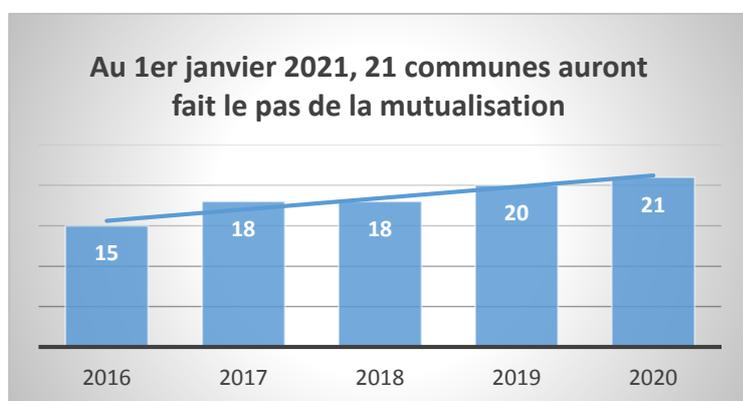
PARTIE 1 : UNE MUTUALISATION SANS EQUIVALENT EN FRANCE

Le périmètre des services communs progresse un peu plus chaque année

Confirmant le succès du schéma de mutualisation adopté par le Conseil de Bordeaux Métropole du 29 mai 2015, un **nouveau cycle de mutualisation a été conduit chaque année.**

Bègles	Affaires juridiques	En 2019, trois communes se sont engagées dans ce cycle 5 de mutualisation. La commune de Bègles étend largement le périmètre de ses services communs en transférant notamment à la Métropole tous ses services techniques. Le Haillan étend également le périmètre de ses services communs aux archives.
	Bâtiments	
	Cadre de Vie – AOS	
	Domaine public – Plaine des sports	
	Logistique et magasins	
	Transports	
	Parc matériel	
	Sécurité	
Finances (Engagements du cycle 3)		
Le Haillan	Archives	
Saint-Médard-en-Jalles	Affaires juridiques	

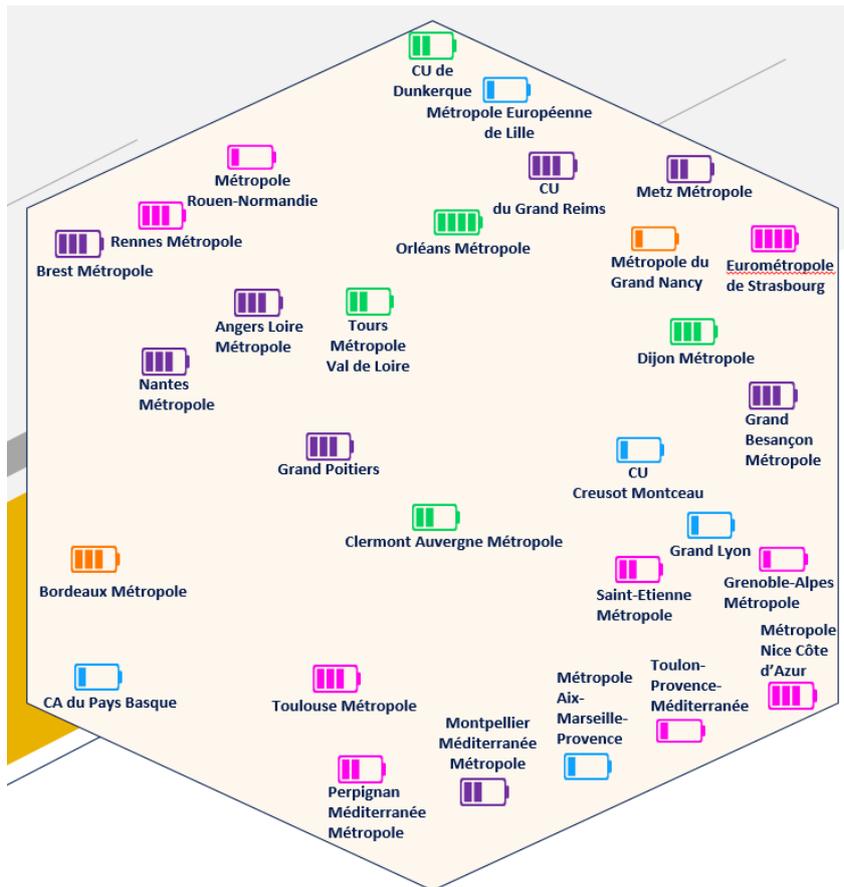
Saint-Médard-en-Jalles rejoint pour la première fois la mutualisation en intégrant le service commun des affaires juridiques.



La mutualisation progresse aussi bien sur les services supports que sur les services opérationnels, confirmant l'adhésion de la majorité des communes au modèle de mutualisation mis en place par Bordeaux Métropole, sans équivalent en France.

Les domaines les plus mutualisés par les communes sont :

Fonctions supports		Fonctions opérationnelles	
Numérique et systèmes d'information	14	Propreté	15
Commande publique	13	Espaces verts	13
Affaires juridiques	13	Domaine public	11
Ressources humaines	11	Cadre de vie et urbanisme	9
Finances	11		



Un modèle de mutualisation unique en France

Une étude des démarches de mutualisation mises en oeuvre dans les autres Métropoles et grandes agglomérations (hors Ile-de-France) nous enseigne que **notre modèle est de loin le plus inclusif, si l'on tient compte à la fois du nombre de communes et du nombre de domaines concernés par la mutualisation.**

Il s'agit en effet du seul exemple en France d'ouverture de l'ensemble des services communs à l'ensemble des communes, sur un nombre de domaines aussi large.

Le modèle coopératif

- Peu ou pas de services communs
- Essentiellement de la prestation de service et/ou des coopérations entre communes portées par une ingénierie métropolitaine

Le modèle central

- Services communs uniquement entre l'EPCI et la ville-centre
- Peu ou pas de prestation de services et/ou de coopération proposées aux autres communes

Le modèle classique

- Services communs uniquement entre l'EPCI et la ville-centre
- Prestation de services et/ou coopérations proposées aux autres

Le modèle hybride

Services communs sur un double périmètre : **domaines réservés** à l'EPCI et la Ville-centre / **domaines ouverts** aux autres communes

Le modèle inclusif

L'ensemble des services communs sont ouverts à toutes les communes

Tour d'horizon des mutualisations dans les grandes agglomérations françaises

Les principaux enseignements

Les métropoles ont généralement produit des schémas de mutualisation très ambitieux, mais les réalisations ont été limitées ; Bordeaux Métropole se distingue par son adéquation entre le schéma et sa réalisation.

Les quelques métropoles qui se sont fortement engagées dans la mutualisation l'ont essentiellement fait avec la ville-centre ; Bordeaux Métropole a mis en œuvre un modèle unique de mutualisation, très inclusif pour les communes, en proposant un grand nombre de domaines à toutes les communes.

Quand elle existe, la territorialisation se fait quasi-exclusivement sur la gestion de l'espace public ; Bordeaux métropole est la seule métropole avec des services supports mutualisés dans des pôles.

La gouvernance territorialisée est généralement assez limitée (souvent limitée à de l'information) mais quelques exemples intéressants : Pays Basque, Rouen, Reims, ... peuvent constituer une source d'inspiration pour Bordeaux Métropole.

Des adaptations constantes aux attentes des communes et à la dynamique des territoires

Organisation des cycles, révisions de niveau de service : une mécanique bien rodée

Pour la troisième année, le dispositif annuel d'adaptation des périmètres d'intervention et des niveaux de services a été conduit avec l'ensemble des communes ayant mutualisé. Il permet **d'adapter les moyens et l'organisation des services communs à l'évolution des politiques communales**, qu'il s'agisse de la création de nouveaux équipements, de l'amélioration du service rendu aux usagers, ou du redéploiement des moyens vers de nouveaux besoins.

Les révisions de niveaux de service sont valorisées financièrement et font l'objet soit d'une révision de l'attribution de compensation versée par la commune, soit d'un redéploiement des moyens alloués aux services communs vers de nouvelles priorités. Elles sont officialisées dans des avenants aux conventions de services communs et aux contrats d'engagement.

Ces adaptations nécessaires doivent pouvoir se faire en préservant la **capacité des communes à maîtriser leurs dépenses**. Un vademecum, co-construit et partagé avec les communes, apporte désormais plus de visibilité, servant de référence pour le chiffrage des cycles et des révisions de niveau de service.

Au fil des ans, le recensement des évolutions des niveaux de service est réalisé de plus en plus tôt, ce qui favorise une **meilleure prise en compte de leurs impacts lors de la préparation budgétaire** de la Métropole et des communes.

C'est donc **un processus d'adaptation permanente et d'amélioration continue** qui est à l'œuvre, se nourrissant d'un apprentissage collectif sur les conditions de réussite de la mutualisation. La préparation des cycles successifs bénéficie de l'expérience acquise lors des cycles précédents. Le dialogue avec les communes est plus approfondi, l'analyse des impacts financiers, des impacts pour les agents et sur l'organisation des services communs sont plus aboutis. Les efforts fournis par les communes comme par la Métropole pour améliorer cette période de préparation facilitent l'intégration de nouveaux moyens dans les services communs. Ils sont ainsi la meilleure garantie de la qualité du service qui sera ensuite rendu par la Métropole.

La volonté que la mutualisation profite à l'ensemble des communes du territoire y compris les plus petites communes

L'année 2019 a été l'occasion d'élaborer des propositions d'évolution du schéma de mutualisation afin de lever les freins à la mutualisation des services des plus petites communes (comptant moins de 4000 habitants). Sans remettre en cause le mécanisme général de financement de la mutualisation, plusieurs pistes ont été étudiées afin de rendre la mutualisation financièrement soutenable pour les plus petites communes, en proposant notamment un principe de solidarité financière avec les plus grandes communes et Bordeaux Métropole. Cette démarche de mutualisation sera sans doute un des objectifs prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre du futur cycle de mutualisation.

Mise en œuvre de la mutualisation à la carte : vers plus d'anticipation ?

La mise en œuvre du Schéma de mutualisation à la carte a nécessité l'adaptation permanente des services communs à des évolutions de périmètre.

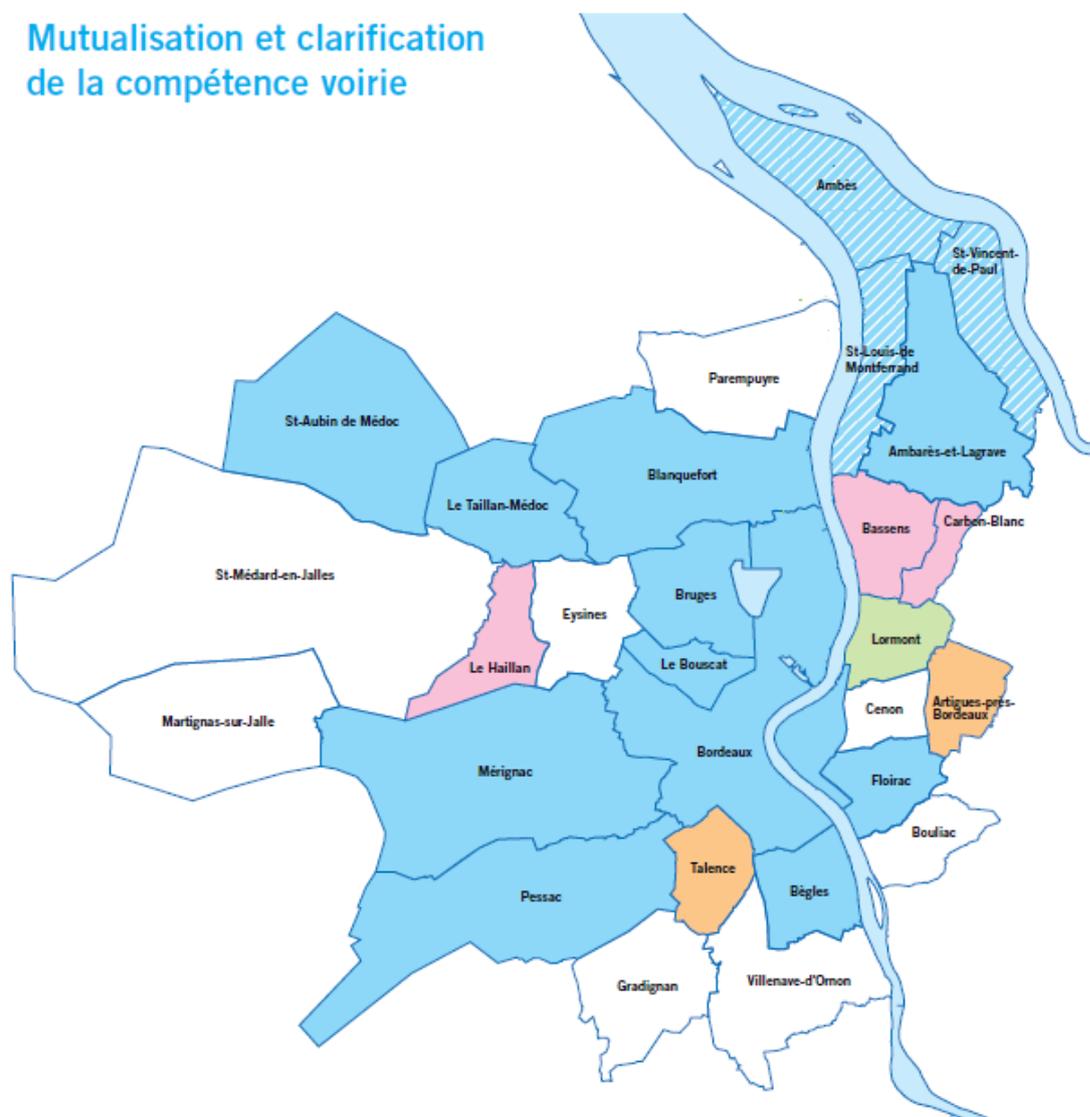
Réorganisation des équipes, convergence des systèmes d'information, adaptation des locaux sont autant de sujets qui nécessitent un minimum de **visibilité pour garantir l'efficacité opérationnelle des services communs.**

Certains enseignements essentiels sont aujourd'hui acquis, parmi lesquels la nécessité de réaliser la mutualisation du numérique et des systèmes d'information, en préalable ou concomitamment à celle des autres fonctions supports.

CARTE DES COMMUNES MUTUALISEES : A ACTUALISER (TRAVAIL EN COURS)

Pour mémoire : carte du Rapport d'avancement de la mutualisation 2018

Mutualisation et clarification de la compétence voirie



-  Communes ayant transféré leurs moyens en 2016 dans le cadre de la clarification de la compétence voirie
-  Communes ayant créé des services communs en 2016 (1^{er} cycle de mutualisation)
-  Communes ayant intégré des services communs en 2017 (2^e cycle de mutualisation)
-  Communes ayant intégré des services communs en 2018 (3^e cycle de mutualisation)
-  Communes ayant intégré des services communs en 2019 (4^e cycle de mutualisation)

Un modèle de gouvernance qui arrive à maturité

Après trois années de mise en œuvre, un bilan du modèle de gouvernance défini en 2015 a été réalisé, afin d'améliorer son mode de fonctionnement. Sur la base à la fois de réflexions partagées avec les communes et de démarches expérimentales menées dans certains domaines. Trois axes de progrès ont été identifiés :

SIMPLIFIER afin de gagner en efficacité et lisibilité. Les revues de contrats seront nourries d'éléments issus plus directement de l'activité des services.

FLUIDIFIER les échanges. Les décideurs dans les communes seront davantage en prise avec l'activité des services communs, que ce soit dans le cadre de réunions de travail ou au sein des instances de régulation et d'arbitrage.

PARTAGER, pour renforcer l'identité du nouveau modèle d'organisation qu'est le service commun. Cohésion entre les équipes, proximité, co-construction des feuilles de route et des bilans par politique sont autant de pistes d'amélioration à concrétiser.

Trois niveaux de gouvernance sont proposés :

- Une **gouvernance du quotidien** à l'échelle opérationnelle. Elle permet d'organiser, suivre, réguler, et arbitrer les activités. **L'implication dans les arbitrages des élus délégués en commune est un élément clé.**
- Une **gouvernance communale** au travers de la revue de contrat qui permet, tout en formalisant un bilan annuel, de partager une feuille de route communale.
- Une **gouvernance transverse par domaine** au travers des réseaux métiers associant services communs, services et élus des communes.

Répondant à la nécessité d'une coordination à l'échelle des territoires et de la Métropole, **ces réseaux ont déjà commencé à se constituer**, par exemple dans le domaine de la gestion des espaces publics, ou dans celui du numérique.

Une gouvernance qui s'améliore au quotidien

Plusieurs exemples d'améliorations concrètes sont déjà à mettre à l'actif des communes et des services communs :

- Des comités de direction des communes associant l'équipe de direction du pôle territorial
- Des comités de direction des pôles territoriaux élargis aux DGS des communes
- Des réseaux métiers inter-collectivités, par exemple dans le domaine du numérique
- Des séminaires thématiques associant services communs et communaux, pour dégager des actions d'amélioration

PARTIE 2 : UNE MUTUALISATION AU SERVICE DES USAGERS

La gestion des espaces publics : des moyens renforcés pour un service de qualité

Le plan propreté en action

Concernant l'ensemble des communes de la Métropole, **ce plan est mis en œuvre et continue de produire ses effets**. L'augmentation et l'adaptation des moyens dévolus au nettoyage ont permis une révision des plans de gestion, en collaboration avec les services communaux. Force est de constater cependant que les moyens supplémentaires engagés doivent s'accompagner d'une évolution des comportements des usagers.

Le service rendu a ainsi pu être amélioré, par exemple en matière de balayage des pistes cyclables ou de ramassage des dépôts sauvages. Afin de contenir, voire de réduire le dépôt de déchets sur l'espace public, les équipes de sensibilisation et de verbalisation ont été renforcées. Le plan de communication permettant de sensibiliser les administrés sur une responsabilité partagée dans ce domaine doit être encore renforcé.

Une plus grande réactivité sur l'espace public

Face aux attentes exprimées par les communes en termes de réactivité, le pôle territorial ouest a mis en place un dispositif permettant, en une journée, de **répondre et de rendre compte des réponses apportées à une demande urgente**. Ce dispositif permet de déclencher des missions ponctuelles, répondant à des événements imprévisibles qui nécessitent une intervention sans délai et d'une durée de moins de 2 heures. Il est complémentaire de la création d'une **mission de surveillance du domaine public**, qui permet d'anticiper un certain nombre de demandes.

Relativement peu utilisé pour le moment, il pourra l'être davantage, en prenant garde cependant de ne pas désorganiser le travail des équipes, dont la planification des activités est souvent un gage d'efficacité.

Des efforts constants pour absorber l'augmentation de l'activité

Les services en charge de la gestion des espaces publics sont impactés simultanément par la **croissance des espaces aménagés** sur le territoire, le **transfert de nouvelles compétences** à la Métropole et le **renforcement des contraintes réglementaires** : création ou requalification de voiries, nouveaux espaces publics dans les opérations d'aménagement,

transfert de la compétence « espaces publics dédiés à tout mode de déplacement », mise en œuvre du « 0 phyto ».

Les services communs se sont adaptés en optimisant les moyens existants pour tirer parti des opportunités offertes par la mutualisation, et permettre ainsi d'absorber cette activité supplémentaire. Ces résultats ont pu être obtenus malgré des tensions parfois liées à la disponibilité des matériels ou des marchés.

Enfin, à Bordeaux et Pessac, ils ont également amélioré leur efficacité par une **meilleure coordination de toutes les interventions** prévues sur le domaine public, en s'appuyant sur l'outil Litteralis.

Baromètre « propreté, voirie et espaces verts » : des résultats contrastés

Propreté : les chiffres de satisfaction à l'égard de la propreté sont bons et stables. Ils s'améliorent l'échelle du centre-ville de Bordeaux avec des évolutions situées entre +2% et +6%. A l'inverse, l'insatisfaction exprimée augmente sur la saleté et les encombrants sur la voie publique (+7%) sur les bacs et sur les trottoirs (+5%). En revanche, le mécontentement dû aux déjections canines baisse de 11% et les lacunes des services de nettoyage baissent également de 6%.

Voirie : le taux de satisfaction concernant l'entretien de la voirie est en hausse sur tous les items. Les chiffres sont bons et en augmentation en ce qui concerne notamment l'entretien de la chaussée.

Les motifs d'insatisfaction concernent l'insuffisance de trottoirs (trop étroits ou inexistant), le manque de propreté, l'entretien du mobilier urbain et surtout des toilettes publiques

Espaces verts : La satisfaction globale en matière de jardins et d'espaces verts reste stable à 86%. Cependant, il faut noter un taux plus bas de 75% en moyenne sur les communes de la rive droite, sur lesquelles les moyens affectés sont moins importants. L'insatisfaction exprimée en matière de jardins et espaces verts porte essentiellement sur leur quantité insuffisante, se traduisant par un manque d'espaces verts à proximité (+6%) et une inégalité entre les quartiers (+6%).

Des équipements publics de qualité pour les usagers

En 2019, la Direction des bâtiments mutualisée a livré notamment :

- Le Muséum d'Histoire Naturelle
- Les groupes scolaires Poincaré et Benauges à Bordeaux
- La salle des fêtes du Grand Parc
- Le Repos maternel à Gradignan
- La médiathèque de Caudéran
- La piscine d'Ambarès-et-Lagrave

Une mobilisation collective pour améliorer la relation à l'utilisateur

Le projet Relation Usagers, né pour accompagner le parcours usager entre les communes mutualisées et l'administration métropolitaine, est entré en 2019 dans une phase plus opérationnelle.

E-Réca, une solution partagée avec les communes pour un meilleur accueil de l'utilisateur

La base de données E-Réca a été créée pour faciliter le travail des agents d'accueil des communes et apporter des informations de qualité et en temps réel à l'utilisateur. Elle contient toutes les informations utiles en termes de procédures, d'interlocuteurs, de modalités de fonctionnement des services. Plusieurs villes l'utilisent désormais comme support de leur démarche de guichet unique ou d'amélioration de l'accueil, comme Mérignac, Floirac, Le Bouscat, Ambarès-et-Lagrave, Bruges, ...

Cette base e-Réca est aujourd'hui mise à disposition de **24 communes** et compte plus de **400 comptes utilisateurs**.

L'outil de Gestion des Demandes Usagers (GDU) facilite le traitement des demandes

GDU est maintenant opérationnel pour les communes mutualisées des Pôles territoriaux Ouest, Sud et Bordeaux, pour les domaines opérationnels de l'espace public, la propreté et les espaces verts. Il sera bientôt déployé sur celles du Pôle territorial Rive Droite.

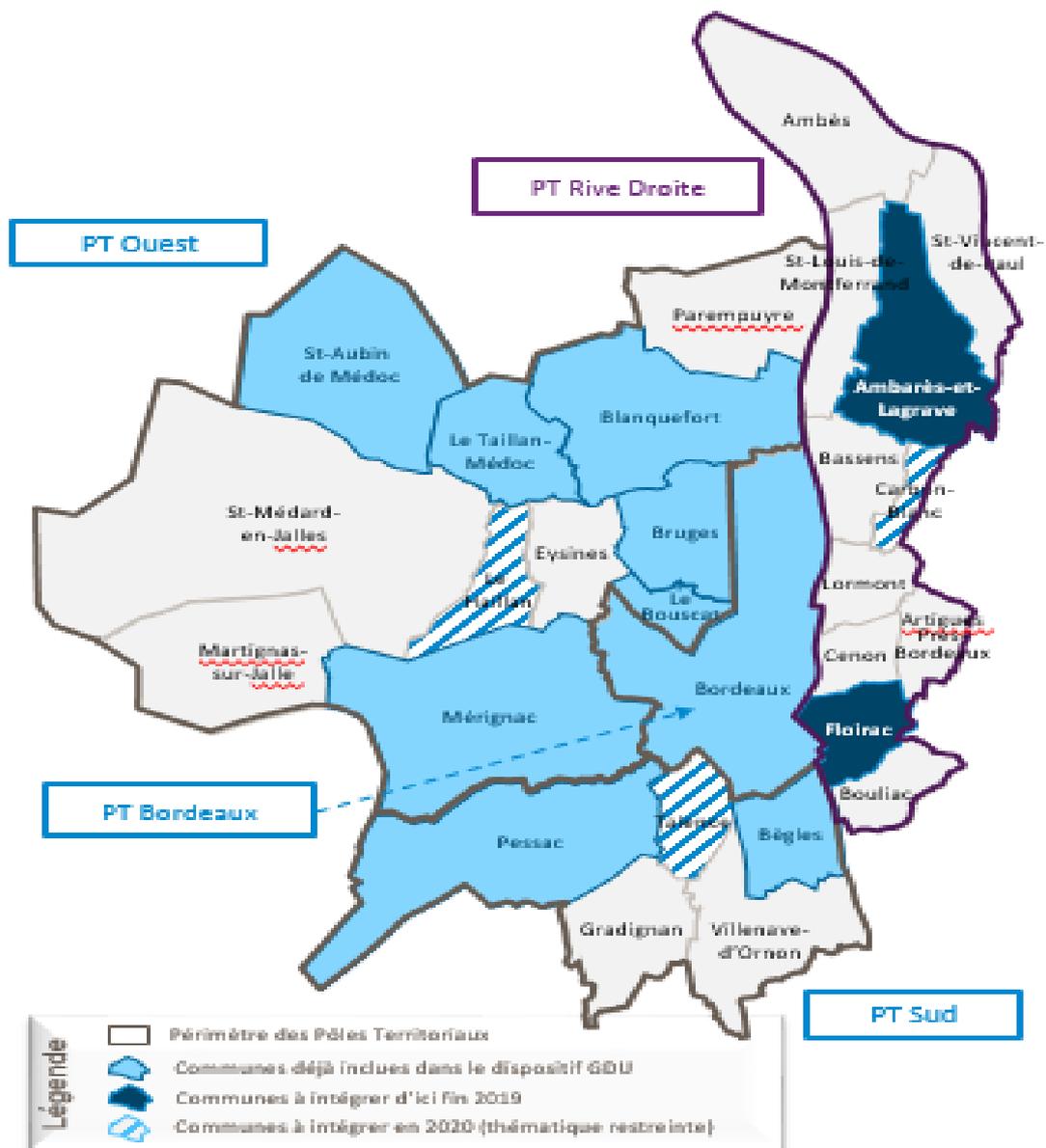
Il permet dorénavant un **suivi partagé de l'avancement des demandes des usagers arrivées en commune et traitées par les équipes des services territoriaux**.

Ses fonctionnalités facilitent pour les différents acteurs le reporting et le pilotage de l'activité des services.

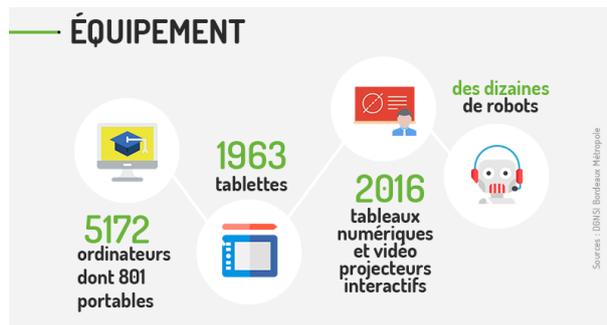
Accueil espaces publics : un interlocuteur unique et accessible au service de tous les usagers de l'espace public

5600 demandes
traitées par an pour
la ville de Pessac

Au Pôle territorial sud, la création de l'accueil espaces publics permet à tous les usagers d'avoir un point d'entrée unique, où leurs demandes sont analysées et transmises directement au centre opérationnel compétent (voirie, espaces verts, propreté, éclairage, ...) Un suivi du traitement des demandes est assuré, une réponse apportée.



Le déploiement accéléré des services numériques par la Métropole



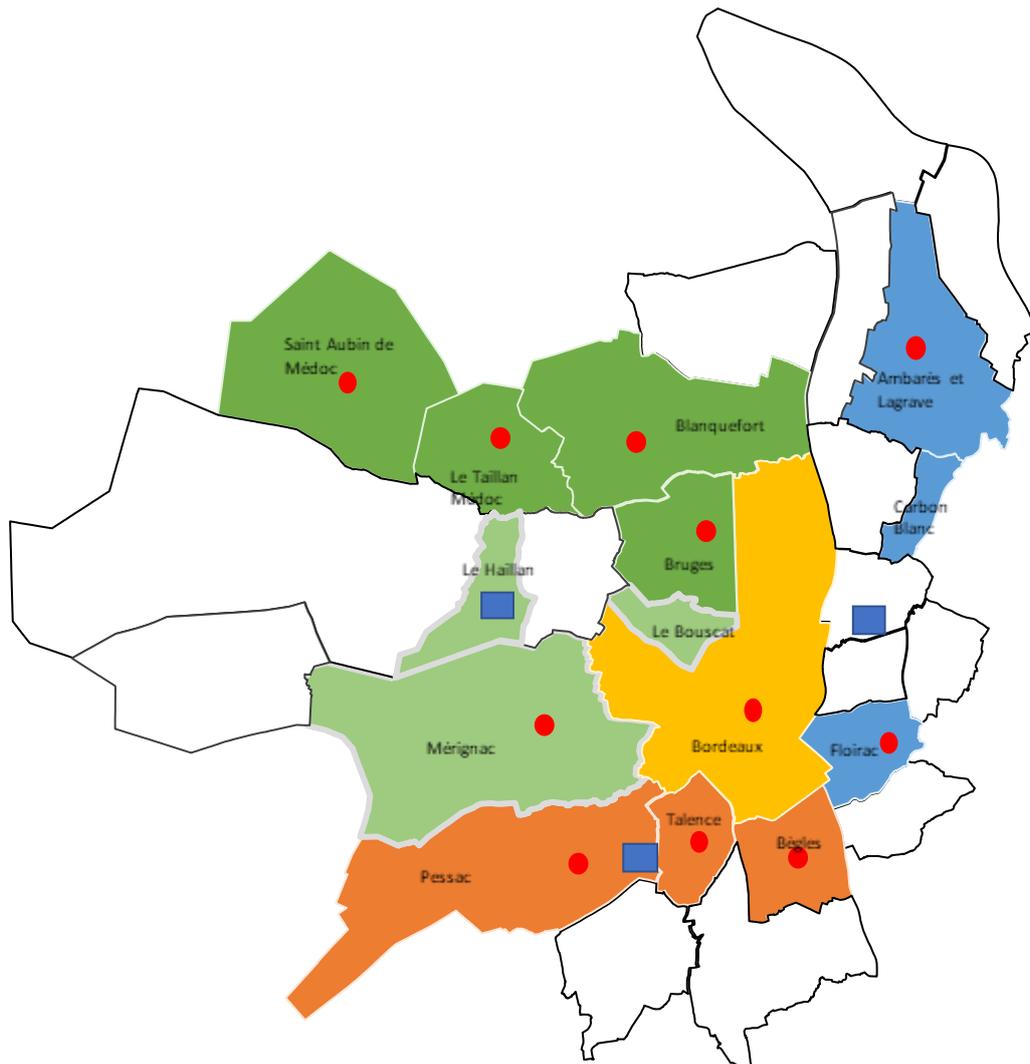
L'e-éducation, un des volets de l'égalité des chances, dès le plus jeune âge

En 4 ans, le parc informatique dans les écoles a presque doublé en passant de 4770 équipements à 9151, multipliant aussi le nombre de professeurs utilisateurs, désormais plus de 2000.

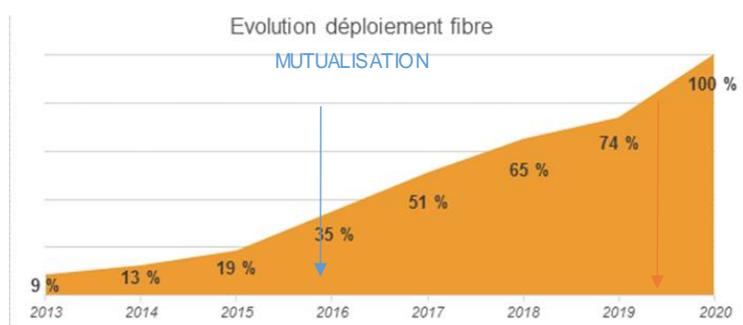
Le numérique au quotidien : renforcer la proximité

La fin d'année 2019 doit nous permettre de **renforcer la relation de proximité pour plus de service et au plus près de l'utilisateur.**

La relation de proximité a été repensée en privilégiant les circuits courts d'intervention et en déconcentrant au plus près certains gestes encore centralisés.



La mutualisation facteur d'accélération du déploiement de la Fibre sur les communes



100% de logements

« adressables » dès 2020 (le logement est éligible à la fibre optique)

85% des foyers « raccordables » fin 2020 (l'armoire de rue est installée)

Déploiement dans les bâtiments administratifs, les écoles

Open data, un portail unifié, vivant et évolutif au service du territoire

Le portail des données publiques de Bordeaux Métropole et des communes, « L'atelier open-data », est en ligne depuis août 2019.

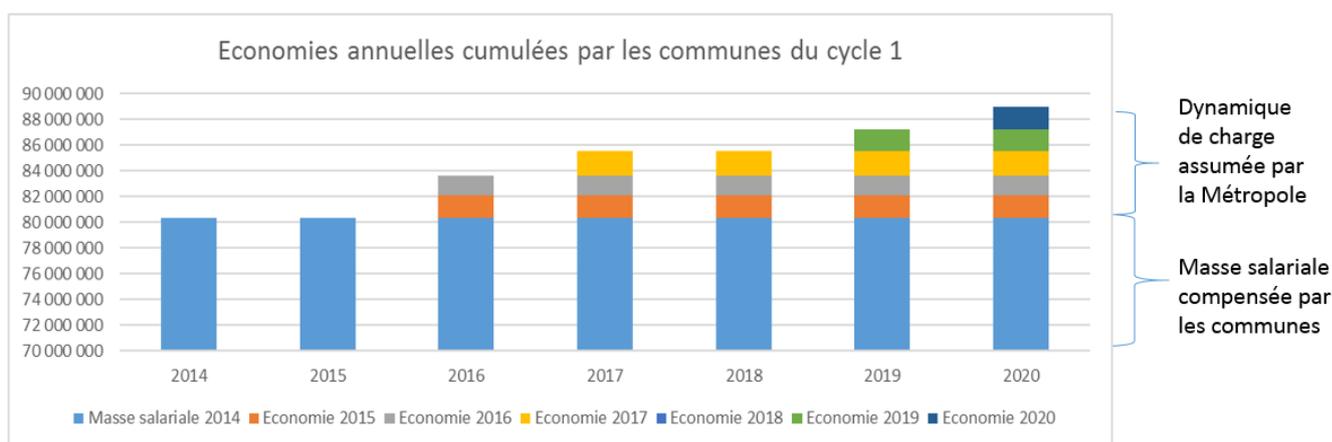
PARTIE 3 : GAINS FINANCIERS DE LA MUTUALISATION : UN PARI REUSSI

La mutualisation a fait le pari du regroupement à grande échelle de services supports et opérationnels communs au sein de la Métropole, permettant d'alléger d'autant la dynamique des charges de fonctionnement des communes. Ce regroupement devait permettre de dégager des **marges d'économies, au bénéfice de l'ensemble du territoire métropolitain.**

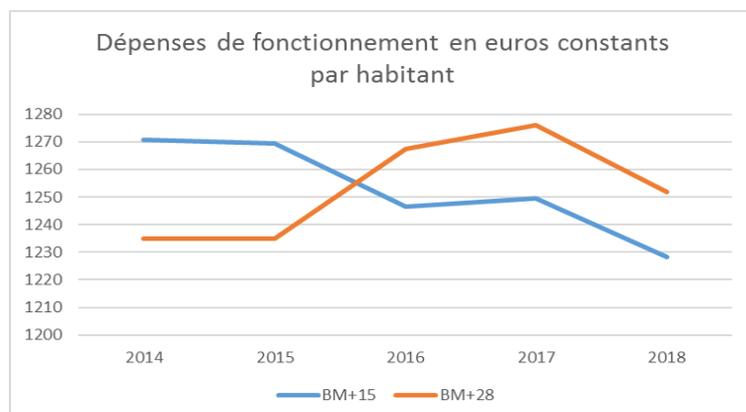
Les premières analyses financières disponibles démontrent que **ce pari est d'ores et déjà gagné.** En effet, les économies substantielles réalisées par les communes, illustrées dans ce rapport par les non-dépenses réalisées sur le personnel transféré, se doublent d'une augmentation contenue des dépenses de fonctionnement par habitant de la Métropole, soit un **bilan financier positif pour le territoire.**

Le principe de la mutualisation est financièrement très favorable aux communes

Au 1^{er} janvier 2016, les villes ont transféré dans le cadre du cycle 1 une masse salariale totale de 80,3M€. Grâce à ces transferts, elles ont réalisé une **économie cumulée évaluée à 13,5 M€ à fin 2018, soit une projection de 28,8 M€ à fin 2020.**



Une baisse des dépenses de fonctionnement de Bordeaux Métropole et des communes ayant mutualisé au cycle 1 (en € constants / habitants)



- Les dépenses de fonctionnement de Bordeaux Métropole et des 15 communes du cycle 1 **diminuent en € constants par habitant passant de 1270 € constants / hab. en 2014 à 1228 € constants / hab. en 2018**
- Les 15 communes qui ont mutualisé depuis 2016 sont celles qui ont le plus gagné.

Une situation financière saine, une capacité de développement préservée

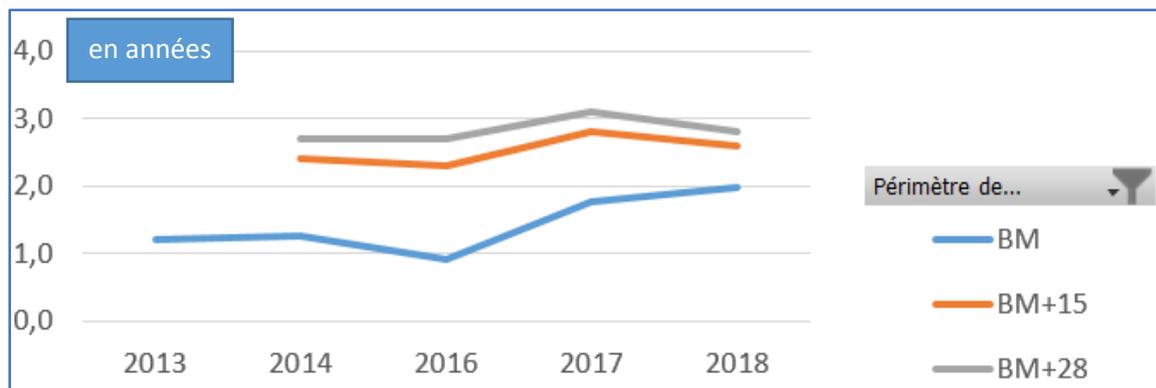
Alors que les communes ayant mutualisé ont réalisé de réelles économies, la Métropole a **absorbé la dynamique des dépenses de fonctionnement** liées à la mutualisation et aux transferts de compétences des communes et du Département. Ainsi, les dépenses de fonctionnement baissent entre 2016 et 2018 (corrigée des effets des transferts de charge).

Trajectoire rétrospective des dépenses réelles de fonctionnement	2015	2016	2017	2018	Evolution moyenne annuelle sur la période 2016/2018
Dépenses réelles de fonctionnement en K€ (base Compte administratif) (1)	486 331	601 840	597 983	583 607	
Evolution annuelle (1) en %		23,75%	-0,64%	-2,40%	6,90%
Dépenses réelles de fonctionnement corrigées des effets de transferts de charges (2)	484 340	473 543	461 811	443 804	
Evolution annuelle (2) en %		-2,23%	-2,48%	-3,90%	-2,87%

Ce tableau présente l'évolution annuelle des dépenses réelles de fonctionnement, une fois neutralisés les effets des transferts de charges du Département et des communes, dans le cadre de la mutualisation, de la clarification de l'exercice de la compétence voirie et des transferts de compétence.

Il montre la capacité de la Métropole à maîtriser cette évolution en générant des économies sur l'ensemble de ses dépenses de fonctionnement, permettant ainsi d'absorber la dynamique des charges générée par la mutualisation.

Une capacité d'investissement préservée pour la Métropole et en amélioration sur l'ensemble du territoire



Le ratio de capacité de désendettement de Bordeaux Métropole reste contenu à **2,1 années en 2018**, tandis que celui des communes s'améliore.

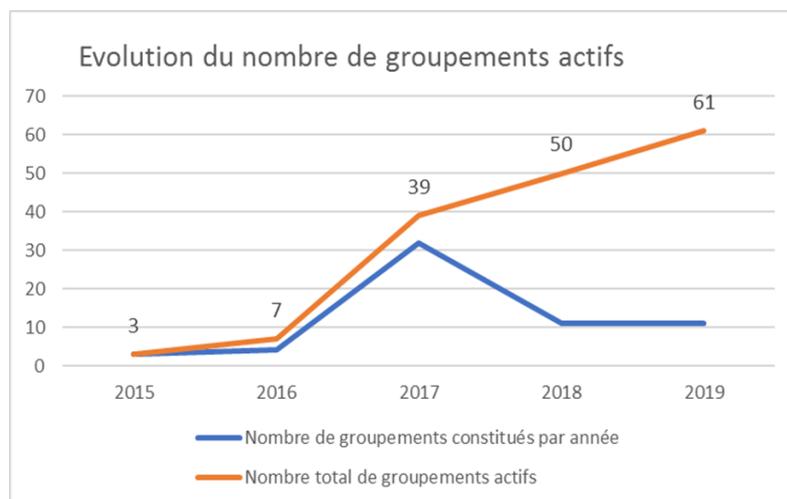
Durant la période 2016 à 2018, la Métropole :

- a **poursuivi ses investissements** sur ses compétences historiques,
- a **intégré de nouvelles compétences** en lançant des plans d'investissements ambitieux (énergie, risque inondation)
- a **réalisé des investissements structurants** pour les services communs (numérique, bâtiments, véhicules)

Le projet Métropolisation a donc été conduit en **préservant la capacité d'autofinancement** de notre établissement pour l'avenir, et s'accompagne même d'une **amélioration de la capacité d'investissement cumulée du territoire** en fin de période.

Les communes et la Métropole réalisent des gains sur les achats

Le nombre de groupements d'achat a été multiplié par 20 depuis 2015.



L'analyse des prix d'achats obtenus grâce à ces groupements de commande révèle une **économie moyenne** par rapport aux marchés antérieurs de :

- **12%** sur l'achat d'électricité
- **15%** sur le mobilier scolaire
- **12%** sur les produits d'entretien
- **18%** sur les fournitures pédagogiques
- **50%** sur les marchés d'impression

61 groupements sont actifs en 2019 contre 7 en 2016 (cycle 1)

Le nombre de groupement devrait encore progresser en 2020, compte tenu du nombre de renouvellements prévus.

Hors groupements de commande, la Métropole réalise également des économies substantielles sur certains marchés négociés, grâce à l'effet massification (ex. des véhicules).

Grâce au recours généralisé à la négociation, un gain global de 250 000 € sur 164 marchés passés en 2018 pour la ville de Pessac

Sur le dernier marché d'acquisition de véhicules légers et utilitaires, des prix négociés inférieurs à ceux du prix catalogue UGAP, permettant une économie par véhicule pouvant dépasser les 10%.

Des économies d'échelle grâce à la mise en place d'un système d'information commun

Depuis 2016, le service commun du numérique a conduit un schéma de transformation numérique ambitieux avec pour objectif de construire un nouveau système d'information commun.

18 000 utilisateurs des outils numériques
2500 professeurs et 42 000 enfants utilisateurs
Un portefeuille de 1200 projets attendus sur 2 ans
100 000 appels au Centre d'Appel Numérique par an

On constate une **baisse de 50% du nombre de marchés**. En terme opérationnel, **plus de 2000 factures en moins** sont à traiter et l'offre des services numériques proposée est rationalisée. Dans le même temps, le **coût de l'offre de service** diminue fortement : **-10% pour les ordinateurs PC fixes et -50% pour les smartphones**. Enfin, la **convergence des systèmes d'information** permet de tirer les bénéfices de la mutualisation dans les services, grâce à des gains d'efficacité et de sécurité.

PARTIE 4 : UNE ATTENTION CONTINUE AU BIEN-ÊTRE DES AGENTS

La mutualisation des services a constitué une mutation profonde des conditions de travail des agents issus des communes comme de la Métropole.

De nombreuses actions ont été mises en place depuis 2016 pour **améliorer les conditions de travail des agents, résoudre les irritants** du quotidien et **approfondir la création d'une culture commune**, permettant ainsi à chaque agent de se sentir intégré dans les services communs.

Un deuxième baromètre social, réalisé entre le mois de mars et le mois d'avril 2019, a permis de faire un état des lieux des progrès réalisés et de ceux restant à accomplir.

Le baromètre social 2019 : une note de satisfaction supérieure à la moyenne des agents de la fonction publique

Il a été réalisé auprès des agents de la Métropole, ainsi que de la Ville et du CCAS avec un taux de participation de 35%. La **note de satisfaction globale se situe à 6.1 chiffre légèrement supérieur à celui enregistré auprès de plus de 80 000 agents dans la fonction publique qui s'établit à 5.9.**

Les principaux leviers de motivation relevés par les répondants se situent pour 67% d'entre eux autour de l'intérêt de l'activité, pour 41% autour des relations de travail harmonieuses avant le salaire qui n'intervient qu'en troisième position pour 36%.

Les principaux points de progrès concernent la reconnaissance au travail, dont l'insuffisance constitue le principal frein à la motivation, ainsi qu'un climat de confiance et de respect encore à améliorer.

Le ressenti positif au travail est en augmentation de 11 points mais encore inférieur au ressenti négatif (44/56). Les impacts négatifs du travail sur la santé sont en nette diminution.

La démarche ADN en actions : Acteurs d'une Dynamique Nouvelle

Lancée après la mutualisation, la démarche ADN vise à donner un nouveau souffle aux équipes, selon un mode de fonctionnement renouvelé, basé sur l'expression des agents et la proposition de nouvelles façons de faire. C'est aussi une démarche visant à construire une culture collective commune pour des agents venant d'une vingtaine de villes. En 2019, ADN est passée d'un mode « projet » à un « mode actif ». Les premières actions concrètes ont fait l'objet de témoignages vidéo diffusés sur Intranet.

Elles couvrent notamment l'amélioration du partage et de la circulation de l'information, la clarification des rôles et responsabilités de chacun, la construction de relations de travail plus sereines,

une plus grande efficacité des réunions, un meilleur usage des mails, l'implication des agents dans le choix de leurs équipements, un approvisionnement en matériels facilité...

Plusieurs pistes d'actions concrètes ont été identifiées, dont la mise en œuvre relèvera de la responsabilité de chaque acteur et s'adaptera aux contextes locaux.

A titre d'exemple, l'organisation de la journée « Vois mon Job » le 16 octobre 2019, est une réalisation ADN visant à promouvoir la convivialité et une meilleure interconnaissance des agents. Cet événement a remporté un franc succès en mobilisant plus de 900 agents (10% de l'effectif total).

Accompagner la montée en compétence de l'encadrement (EDN)

Entré en piste en mars 2019, EDN, « comme encadrant d'une dynamique nouvelle » est le nouveau plan de formation déployé pour les cadres de Bordeaux Métropole, la ville de Bordeaux et le CCAS.

Ce programme de formation ambitieux est ouvert à tous les nouveaux encadrants quelle que soit la catégorie, aux chefs de projets et chargés de missions et aux cadres A non encadrants, ce qui représente un périmètre d'**environ 2000 agents**. A ce jour, 1174 agents se sont inscrits sur une formation EDN. Pas moins de 210 sessions de formation seront ainsi organisées au cours de 36 semaines (soit 6 sessions par semaine). Tous les cadres doivent effectuer 15 jours de formation sur 3 ans.

Prévenir les risques psychosociaux, un devoir de tous les instants

Le Plan pluriannuel de prévention des risques psychosociaux de Bordeaux Métropole a été adopté en CHSCT en mars 2016 et prolongé jusqu'en 2019. Le nouveau plan (ou plan réactualisé) sera présenté en CHSCT début 2020. Sur les 20 fiches action, 18 ont été engagées, 1 est en cours de finalisation (procédure violences), 1 n'a pas pu être réalisée (tutorat).

En septembre : ouverture de cellules d'écoute psychologique gratuites

Bordeaux Métropole, la ville de Bordeaux et le CCAS de Bordeaux proposent aux agents qui ont besoin d'un soutien psychologique d'appeler un psychologue diplômé sur des plateformes d'écoute, joignables gratuitement grâce à des numéros verts.

Ces dispositifs interviennent en complément du travail de prévention mené au sein des directions. Ils visent à prévenir l'aggravation de situations de mal-être au travail, à préserver l'état de santé des agents exposés à des risques professionnels et à favoriser la qualité de vie au travail au sein des équipes.

Des efforts continus pour améliorer les conditions matérielles de travail des agents

La qualité de vie au travail passe également par des moyens concrets mis à disposition des agents pour remplir confortablement leurs missions.

En matière de **locaux et de bâtiments**, des progrès importants sont réalisés avec notamment le regroupement des équipes centrales des pôles territoriaux : dans le nouveau bâtiment Pégase pour le Pôle Territorial Ouest depuis juillet 2018, et depuis mi-2019 pour le Pôle Territorial Rive Droite et pour le pôle territorial Sud (bâtiment Gecco).

Les services centraux verront également leur situation s'améliorer, grâce à l'opportunité saisie par Bordeaux Métropole de développer l'accueil de ses services au sein d'un immeuble totalement réhabilité sur la dalle de Mériadeck (ex Tour Allianz). La position idéale du projet, son ampleur et la possibilité d'intégrer une opération mixte et originale sont autant d'atouts qui ont séduit la collectivité.

La mutualisation permet d'améliorer la qualité du **matériel roulant** (petit matériel et véhicules de tous types) utilisé, avec un effort d'investissement prévu dans le parc matériel roulant des pôles territoriaux de **13 millions d'euros sur la période 2017-2020**.

Les **dotations en équipements de protection individuelle (EPI)** ont d'ores et déjà connu une amélioration qualitative notable par rapport à certains équipements communaux antérieurs. Un **suivi individualisé** des dotations habillement est en cours de déploiement, avec possibilité de commander et de gérer le stock à distance .

- *Ajouter illustrations* -

Une démarche globale pour accompagner, assister et former les agents à l'évolution des usages numériques

L'environnement numérique de travail des agents a été très largement modernisé avec l'uniformisation des suites bureautiques et le changement des postes les plus obsolètes. Ce plan de modernisation et de transformation des environnements de travail, baptisé NEO, comprend plusieurs sous chantiers : nouvelle suite Office, nouvelle messagerie, gestion des identités, gestion des impressions.

De nombreux **gains pour la collectivité comme pour les agents** sont attendus grâce à ces outils performants, conçus pour faciliter la collaboration, le travail à distance et en situation de mobilité, la visio-conférence, la messagerie et la bureautique dans le cloud.

Cette transformation numérique s'accompagne d'un **plan de formation adapté**, afin d'éviter le « décrochage » des agents déjà en difficulté, une mauvaise utilisation des nouveaux outils à disposition et un accroissement des incidents liés.

Il est ainsi proposé de lancer un dernier volet du programme NEO consacré à **l'accompagnement des agents de Bordeaux Métropole et des communes qui ont mutualisé le domaine du numérique sur le nouvel environnement de travail** afin de favoriser le développement des usages et leur appropriation.

NEO Académie favorisera une démarche moderne d'accompagnement impliquant largement les agents dans ce changement, en s'appuyant sur des ambassadeurs volontaires dans les services de Bordeaux Métropole et des communes, et sur un partenariat avec Microsoft.

ANNEXES

- **Frise chronologique : les grandes étapes de la mutualisation**
- **Tableau des communes par domaine**
- **Fiche synthétique par domaine**

Les principales délibérations

Frise chronologique du Rapport 2018, à compléter pour l'année 2019



Délibérations 2019

- ✓ Cycle 5 de la mutualisation – délibération le 29 novembre 2019
- ✓ Révision de niveaux de service – délibération le 29 novembre 2019

TABLEAU PAR DOMAINE : A ACTUALISER (TRAVAIL EN COURS)

Pour mémoire : tableau du Rapport d'avancement de la mutualisation 2018

Les communes des cycles 1, 2, 3 et 4 par domaine

• Cycle 1	• Cycle 2	• Cycle 3	• Cycle 4
<p>Finances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Floirac • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc • Mérignac • Pessac 	<p>Bâtiments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bordeaux • Bruges • Le Taillan-Médoc • Pessac 		<p>Logement, habitat, politique de la ville</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bordeaux • Floirac
<p>Affaires juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Carbon-Blanc • Floirac • Le Taillan-Médoc* • Mérignac • Pessac • Saint-Aubin de Médoc 	<p>Stratégie immobilière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bordeaux • Bruges • Le Taillan-Médoc • Pessac 		<p>Domaine public, voirie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bassens • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc • Mérignac • Pessac • Saint-Louis-de-Montferrand
<p>Numérique, systèmes d'informations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Carbon-Blanc • Floirac • Le Bouscat • Le Haillan • Le Taillan-Médoc • Mérignac • Pessac • Saint-Aubin de Médoc • Talence 	<p>Logistique et magasins</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bordeaux • Bruges • Bruges • Le Taillan-Médoc • Mérignac • Pessac 		<p>Espaces verts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bassens • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Floirac • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc* • Lormont • Mérignac • Pessac • Saint-Louis-de-Montferrand
<p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Floirac • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc • Lormont • Mérignac • Pessac • Saint-Aubin de Médoc 	<p>Parc matériel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bordeaux • Bruges • Floirac • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc 		<p>Propreté</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Ambès • Bassens • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Floirac • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc • Lormont • Mérignac • Pessac • Saint-Aubin de Médoc • Saint-Louis-de-Montferrand • Saint-Vincent-de-Paul
<p>Commande publique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Artigues-près-Bordeaux • Bègles • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Carbon-Blanc • Floirac • Le Bouscat • Le Taillan-Médoc • Mérignac • Pessac • Saint-Aubin de Médoc 	<p>Fonctions transversales – Prévention</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bègles • Bordeaux • Bruges • Le Taillan-Médoc • Pessac 		<p>Transports, stationnement, mobilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Bordeaux • Pessac
	<p>Archives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Le Bouscat • Pessac 		
	<p>Animation économique, emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bordeaux • Floirac • Le Haillan • Pessac • Saint-Aubin de Médoc 		
	<p>Cadre de vie, urbanisme, autorisation d'occupation des sols et foncier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambarès-et-Lagrave • Blanquefort • Bordeaux • Bruges • Floirac • Le Taillan-Médoc • Mérignac • Pessac 		