

TRAVAILLER
AUTREMENT

15

**Décomplexification
de la culture
administrative**

BORDEAUX
MÉTROPOLE



LES AUTEURS



Mélisande Barraud

melisande.barraud@ingenieurchef-inet.org



Charlotte Corrius

charlotte.corrius@administrateur-inet.org



Luc Giraud

luc.giraud@administrateur-inet.org



Virginie Mourany

virginie.mourany@conservateur-inet.org

TUTEUR

Vincent Lescaillez

Directeur général Ressources humaines
et administration générale



CONTEXTE

Bordeaux Métropole a mobilisé une équipe d'élèves de l'INET pour appuyer sa démarche de « décomplexification de la culture administrative ». Issue à la fois du rapport d'étonnement d'une direction générale renouvelée en grande partie suite au changement d'exécutif et des besoins exprimés par les agents, la démarche vise à simplifier une administration caractérisée par la mutualisation à la carte et une logique matricielle (pôles territoriaux / politiques publiques et fonctions ressources).

La démarche s'inscrit dans un contexte marqué par l'après Covid. Circuits de décisions resserrés, constitution d'équipes projets, développement rapide du télétravail et de nouveaux outils, le Covid a réinterrogé les modes de travail. Bordeaux Métropole en a dressé un premier retour d'expérience.

Par ailleurs, il convient de rappeler que Bordeaux Métropole a lancé une démarche nommée « ADN » (2018-2020). Tout en ayant identifié de nombreux chantiers, les préconisations n'ont été déployées que partiellement. Le risque déceptif est donc important et l'objectif de gains rapides en est renforcé.

Impulsée par la direction générale, cette démarche poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- > Identifier des actions concrètes et des « gains rapides », visibles par les agents ;
- > S'inscrire dans un calendrier de moyen terme, avec plusieurs temps forts (réunions des directeurs, simplification, concours de l'innovation) ;
- > Accompagner un changement structurel touchant la « culture » de l'administration tout en proposant une démarche plus agile qu'un projet d'administration.

La direction générale a mis en place une équipe projet. Sept leviers de simplification ont été identifiés en amont du projet collectif et constituent le socle de la démarche :

1. L'allégement du Conseil via une réduction d'un tiers du nombre de délibérations
2. Le retour d'expérience lié au Covid
3. La simplification du processus recrutement
4. Les relations communes / services de Bordeaux Métropole
5. Les relations pôles territoriaux / services centraux
6. L'implication des organisations syndicales à la démarche
7. La fluidification des fonctions ressources



PROBLÉ- MATIQUE

→ Face aux enjeux de bien-être au travail, d'efficacité de l'organisation et de renforcement d'une culture commune, comment engager la collectivité dans une démarche profonde de décomplexification et de réponse concrète aux besoins exprimés par les agents, à tout niveau de la hiérarchie ?



DES CLÉS POUR AGIR

PRENDRE SOIN DE L'USAGER INTERNE

Pour répondre à la crise de sens que peuvent éprouver les agents et particulièrement ceux des directions centrales, l'équipe INET a cherché à qualifier les principaux points de contact entre l'administration et les usagers, à savoir : les 28 communes de la métropole, les restaurants administratifs, les pôles territoriaux et le CAN. Ces entités sont en **contact quotidien avec des usagers et des élus** qui sont susceptibles de faire un retour direct aux agents pour exprimer leur satisfaction et leurs mécontentements.

Depuis 20 ans, l'État mène une réflexion sur l'amélioration continue de l'administration avec le développement de **Services publics +**. Il nous semble pertinent de s'inspirer des bonnes pratiques.



Ce label repose sur quatre grands items : L'accès facilité, l'accueil attentif et courtois, le traitement rapide des demandes dans les délais annoncés, la prise en compte des suggestions et réclamations.

Axes d'amélioration

→ La question de l'accès est un levier important de simplification. En effet, le diagnostic a mis en lumière le fait que le poids de l'histoire, l'organisation et le fonctionnement de Bordeaux Métropole engendrent une importante complexité. Il y a un **réel coût d'entrée à la compréhension** de la collectivité et à la définition du « qui fait quoi » du fait d'un accès difficile à l'information.

→ Le traitement rapide des demandes dans les délais annoncés est un objectif à long terme pour Bordeaux Métropole qu'il conviendrait d'impulser dès à présent selon une stratégie des petits pas.

REDONNER AU RISQUE SA JUSTE PLACE

La culture du risque zéro à l'intérieur de la collectivité interroge sa capacité à qualifier les risques, à les objectiver, à les mettre en regard et à les arbitrer, ainsi qu'à rendre effectif le droit à l'erreur. S'agissant de cette dernière notion, il est important de tirer les enseignements du retour d'expérience Covid, qui montre que l'urgence de la situation a paradoxalement permis de sécuriser collectivement la prise de risque des agents. Néanmoins, dans un contexte plus « normal », comment redonner au risque sa juste place ?

Quelques pistes se dégagent à ce stade :

→ Définir les rôles et responsabilités de chaque échelon hiérarchique

- Créer un Lab interne pour soutenir les chefferies de projet
- Retour d'expérience sur la prise de risque
- Donner la preuve par l'exemple avec la simplification

CONSACRER DES ESPACES DE DIALOGUE INTERNE (INSTANCES ET LIEUX PHYSIQUES)

L'enjeu est de généraliser et de faire vivre des espaces de dialogue réguliers pour sortir de la culture de l'échange dans l'urgence qui ne règle pas les problèmes de fond et redonne de la cohérence à l'action publique métropolitaine.

Il est proposé de structurer ces espaces de dialogue autour de trois priorités :

- 1. Croiser les politiques publiques** (Journées de la transversalité, des temps sanctuarisés inter-DGA, « Accélérateur de projet »).
- 2. Croiser le hiérarchique et le fonctionnel** (Organiser un espace de dialogue en phase amont des projets pour faciliter la chefferie de projets).
- 3. Croiser le central et le territorial** (Systématiser les revues de projets et de politiques publiques entre directions centrales et pôles territoriaux, appuyer la vision ensemble des pôles la conception des politiques publiques, capitaliser sur les réseaux thématiques).



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Vincent Lescaillez

Directeur Général Ressources Humaines
et Administration Générale

→ Pourquoi avoir fait appel à quatre élèves de l'INET dans le cadre de cette démarche ?

Le projet collectif est intervenu au moment où la démarche de « décomplexification » se structurait. Il était particulièrement pertinent de solliciter leur regard pour mieux définir le projet global mais aussi pour nous aider à identifier les premiers chantiers à engager de façon prioritaire.

Que reprenez-vous de leur contribution ?

La capacité à cerner rapidement et finement les enjeux auxquels ils sont confrontés, leur facilité à établir le contact avec leurs interlocuteurs.

Quel est selon vous l'intérêt de l'interfilière pour une telle mission ?

Pour la collectivité, bénéficier de leurs regards/expertises croisés. Pour les élèves, ouvrir des perspectives d'emplois insoupçonnées. Pour la fonction publique, former des cadres de haut niveau bénéficiant d'une hauteur de vue en rapport avec leurs futures responsabilités.



ALLER PLUS LOIN

→ Vincent Cespèdes, philosophe :

www.vincentcespedes.com

La 27^e Région : www.la27eregion.fr

→ Vidéo - [Consulter](#)



LES CHIFFRES

Environ

760 000

+ 10 000 habitants par an

11000

paies
(RH)

21000

utilisateurs
pour la DSI

2000

applications
métiers

7

Chantiers de simplification

75

agents auditionnés
dans le cadre de la mission

Environ

250

délibérations par conseil

→ objectif : diviser par 2

2

jours consacrés
au SIMPLIFICATHON