

COLLECTIVITÉS (COMMUNES ET INTERCOS)

ENTRE 20 000 ET 50 000 HABITANTS



Commune de Bègles

**Le R.A.D.I.S. comme Réinventons
une Administration Dynamique
Innovante et Solidaire**



Nom du BET / AMO

***pas d'accompagnement**

**La démarche s'inscrit dans un
cadre réglementaire**

☐ OUI ☒ NON

La démarche est

☐ PONCTUELLE ☒ PÉRENNE

**La collectivité/métropole
participe à un programme**

☐ OUI ☒ NON

THÈMES

GOVERNANCE

RÉSUMÉ DE LA DÉMARCHE

Le R.A.D.I.S., comme Réinventons une Administration Dynamique Innovante et Solidaire, est le nom du premier projet d'administration de notre commune, en référence à sa culture maraîchère. C'est une démarche participative, menée uniquement avec des ressources humaines internes existantes, à laquelle ont été associés l'ensemble des agents de la ville, des établissements publics et de Bordeaux-Métropole travaillant en proximité avec la commune, soit près de 600 agents.

Une enquête suivie d'une série d'ateliers ont permis de recueillir leurs propositions d'amélioration du fonctionnement de la collectivité et d'identifier nos trois axes de travail collectif : association des agents, transversalité et innovation. L'organisation singulière de chantiers participatifs a transformé les propositions en différentes réalisations dont un laboratoire d'innovation et d'expérimentation, une communication interne accessible à tous et une charte d'accueil des usagers. L'approche ouverte de la démarche permet à chacun, s'il le souhaite, d'y participer à sa mesure et quand il le peut.

LA DÉMARCHE

PRÉPARATION

* contexte, qui initie le projet, objectifs poursuivis, date de mise en place du projet, coût total du projet, territoire concerné, transparence des documents et de la démarche depuis sa mise en place, calendrier de suivi, communication, etc.

Le R.A.D.I.S. est le premier projet d'administration de la commune. Son nom fait référence à la culture maraîchère de la ville et a été choisi grâce à un appel à idées interne.

L'objectif du R.A.D.I.S. est l'amélioration continue de notre organisation et de notre fonctionnement collectif afin de :

- Rendre un service toujours meilleur aux béglais-es en s'assurant du bien-être au travail des agents,
- Relever les trois défis environnemental, social et démocratique du programme politique.

Il a donné un cadre au développement de la transversalité au sein de la collectivité et contribué au sentiment d'appartenance à un même collectif au service des habitant-es de la ville.

La naissance du projet est concomitante avec l'arrivée du nouveau DGS, juste après la période COVID, dans un contexte de crises successives et de fortes contraintes financières. Il a émergé en mars 2022 avec le comité de direction élargi puis grandi avec les encadrants de proximité. Dès 2023, l'ensemble des agents de la ville, des établissements publics et ceux de Bordeaux-Métropole travaillant en proximité avec nous, soit près de 600 agents, ont été associés grâce à une démarche participative interne.



Elle a commencé par une enquête suivie d'une série de 15 d'ateliers afin de recueillir leur avis et leurs propositions d'amélioration du fonctionnement de la collectivité. Ainsi, il a été possible de :

- Mettre en évidence les valeurs qui nous réunissent :
 - L'Humanité apparaît comme la valeur béglaise la plus importante et une valeur sur laquelle on peut s'appuyer car déjà présente. En revanche, l'agilité et l'accessibilité mériteraient d'être développées
 - Les deux valeurs principales du management sont la bienveillance déjà bien ancrée, et la reconnaissance au travail, à renforcer.
- Identifier nos 3 axes de travail collectif :
 - Association des agents : écouter et associer les agents dans la mise en œuvre des décisions,
 - Transversalité : mieux connaître et travailler avec les agents des autres services,
 - Innovation : simplifier et innover dans nos façons de travailler ensemble.
- Lancer une dizaine de chantiers qui ont permis de concrétiser les propositions faites par les agents.

Le R.A.D.I.S. est un projet innovant car :

1. C'est un projet d'administration :

- A l'échelle d'une commune,
- Associant non seulement l'encadrement mais aussi l'ensemble des agents de la ville et des établissements publics et les agents mutualisés avec Bordeaux-Métropole travaillant en proximité avec nous, soit près de 600 agents aujourd'hui,
- Et conduit uniquement avec les ressources humaines internes existantes, sans recours à des consultants.

2. Il met en œuvre une organisation singulière des chantiers : à chaque chantier correspond une équipe avec un ou des pilotes, constituée sur la base du volontariat et indépendamment du positionnement hiérarchique de ses membres dans la collectivité. Chaque pilote a une fiche de mission sur l'année et s'engage à mener à bien son chantier dans le respect des 3 grands principes du R.A.D.I.S. : association des agents, transversalité et innovation. Les équipes sont autonomes et interconnectées à l'image des cellules d'un organisme vivant. Elles se regroupent tous les mois et en réfère en tant que de besoin à l'organisation hiérarchique existante. Une personne sans lien hiérarchique avec les pilotes, impulse, coordonne et facilite l'ensemble de la démarche.

3. Il inclut la création d'un « Laboratoire » d'innovation et d'expérimentation qui propose de nouvelles façons de travailler ensemble en mobilisant notamment les outils de l'intelligence collective.

4. Son approche ouverte permet à chacun s'il le souhaite, d'y contribuer à sa mesure et quand il le peut, et sa dimension ludique et conviviale a donné de la respiration au corps collectif.

ÉTAPES ET DÉROULEMENT

* réalisation, animation, méthode, outils, prise en compte des citoyens à chaque étape, reconnaissance de la maîtrise d'usage, scénarios alternatifs, obstacles ou aléas rencontrés, innovations, etc.

Les différents chantiers participatifs ont déjà permis les réalisations suivantes :

1. La remise en place d'une vraie communication interne accessible à tous :

Une petite équipe a pris en charge la ligne éditoriale, l'animation et la création des contenus de l'intranet de la ville nommé « Hibou », ainsi que la facilitation de l'accès au mail pour les agents. De plus, elle organise en fin d'année, un jeu-concours thématique par service qui incite les agents à aller sur l'intranet.

2. La dynamisation du comité de direction élargi :

Il se réunit désormais 4 fois par an dans des lieux différents de la ville pour mieux la faire connaître. Ces réunions sont des moments d'échanges formels et informels qui facilitent la transversalité et le partage d'informations sur l'actualité dans les services. Les encadrants peuvent ensuite diffuser ces éléments auprès de leurs équipes.

3. Le développement de la coopération managériale :

Un séminaire sur le rôle de l'encadrant dans la communication interne réunissant l'ensemble du management du DGS aux chefs d'équipe, a été organisé fin 2024 avec le soutien du laboratoire. Dans la continuité, trois sessions de formation sur ce même thème ont été planifiées : réalisées par le CNFPT et en interne à Bègles, plus de la moitié des managers y aura participé et elles pourront elles-mêmes être suivies d'ateliers de partage d'expérience.

4. La création d'un laboratoire d'innovation et d'expérimentation :

Il s'agit à la fois d'un lieu et d'une équipe qui explore des méthodologies et des outils notamment d'intelligence collective afin d'expérimenter de nouvelles façons de travailler ensemble en se donnant droit à l'erreur. Il prépare un programme quadrimestriel d'activités. Il peut aussi apporter son soutien méthodologique à la réalisation d'études dont une en cours propose d'interroger et repenser la cohérence de la relation des différents services avec les associations de la commune.

5. L'accueil des usagers comme enjeu qualitatif partagé :

Une communauté des agents d'accueil s'est constituée. En partant d'une enquête pour mieux comprendre les attentes des usagers qui a recueilli plus de 140 réponses, elle a élaboré avec l'appui méthodologique du laboratoire, une charte d'accueil affichée désormais dans tous les lieux d'accueil du public de la commune.

6. Une attention particulière à l'accueil des nouveaux arrivants :

Un « kit du nouvel arrivant » a été réalisé incluant un guide et la mise en place en partenariat avec Bordeaux-Métropole, de webinaires à destination des agents et des encadrants, sur le sujet spécifique de l'accueil numérique.

7. L'amélioration de nos process internes transversaux :

Une boîte à outils a été créée sur l'intranet « Hibou » pour faciliter l'accès à la dernière version à jour de documents pratiques. De plus, l'organisation d'un événement mobilisant plusieurs services de la ville est l'objet d'un groupe de travail pour améliorer ce processus transverse.

8. La facilitation de l'accès au sport pour les agents :

Une équipe co-pilotée par le service Prévention de la DRH et le service des Sports, initiera des actions dans cet objectif, complémentaires à celles de la Qualité de Vie au Travail.

9. La convivialité comme support au développement de la transversalité :

Grâce à l'organisation de moments festifs collectifs ouverts à tous les agents : le « Festi'RADIS » dans une version « hiver » autour de l'arbre de Noël pour les enfants des agents, et une version « été » avec des jeux un repas et une soirée. Pour les jeux, les équipes sont constituées d'agents de différents services et le thème cette année est celui des métiers dans la collectivité, pour que chacun comprenne un peu mieux le travail de ses collègues

IMPLICATION DES DIFFÉRENTS ACTEURS & ACTRICES

* parties prenantes, publics cibles, publics éloignés (nombre de personnes concernées), présence de contradictoire durant la démarche (quand (calendrier) et comment, quelles implications ?) etc.

La démarche du R.A.D.I.S. a été validée par monsieur le Maire et elle est portée et soutenue par le Directeur Général des Services et le Directeur des Ressources humaines.

Elle associe :

- l'ensemble des agents de la ville : agents des services de l'hôtel de ville, mais aussi agents dans les écoles, et dans les différentes structures municipales réparties sur le territoire de la commune,
- les agents des établissements publics : CCAS et centre socio-culturel,

LA DÉMARCHE

- les agents mutualisés avec Bordeaux-Métropole travaillant en proximité avec nous : agents de services supports comme les services numérique et système d'information, finances ou encore archives, et agents de services opérationnels comme les services des bâtiments, des espaces publics, de l'urbanisme ou encore de la logistique.

Au total près de 600 agents sont associés à la démarche.

L'approche ouverte du projet permet à chacun, s'il le souhaite, d'y contribuer à sa mesure et quand il le peut, indépendamment de sa position hiérarchique dans la collectivité.

La présence d'un facilitateur interne et le dynamisme de l'encadrement intermédiaire et des pilotes de chantier, piliers de la démarche, l'ont concrétisée.

Le projet a aussi permis de découvrir et mobiliser des aptitudes des agents en dehors de celles nécessaires à leur poste, et la montée en compétence « gestion de projets transversaux » des pilotes des chantiers.

RETOURS

* évaluation en interne par le porteur de projet et par les citoyens, impact de la démarche sur le projet, suivi (retour auprès des habitants, continuité de l'association), expérience des citoyens, réussite ou échec et raisons ?

Le R.A.D.IS. est une démarche participative interne et son évaluation quantitative passe notamment par la mesure du taux de participation des agents aux différents moments de la démarche :

- Un taux de participation à l'enquête initiale auprès de l'ensemble des agents de plus de 55% grâce au plan mis en œuvre pour permettre à chacun d'y répondre (au-delà de l'enquête électronique, questionnaire papier, déplacement dans les différents sites de la ville et accompagnement). Ce fort taux de participation et sa représentativité ont légitimé les conclusions de l'enquête et la suite de la démarche,
- La participation de plus de 140 agents aux ateliers pour faire des propositions d'amélioration du fonctionnement de la collectivité,
- La forte participation aux moments festifs hors temps de travail plébiscités par les agents : près de 280 participants aux « Festi'RADIS » d'été, 200 à la version d'hiver,
- L'augmentation de l'usage de l'intranet de la Ville : entre 2022 et 2024 le nombre de « Une » par mois est passé de 2 à 4 et le nombre moyen de consultations par « Une » de 38 à 100 avec des pics à plus de 400 pour les jeux-concours,
- Le % d'agents utilisant le mail pour tous atteint désormais 86%.



La démarche reste fragile car dépendante de son portage et de ses piliers, mais de nouvelles habitudes de travail plus transversales et plus participatives, de même que la pratique d'outils d'intelligence collective se développent et se diffusent, désormais en dehors même du projet d'administration. Dans un contexte aux multiples contraintes, le réflexe d'explorer la possibilité de faire différemment gagne progressivement du terrain. Il est source d'innovation, d'amélioration de la cohérence de nos actions vis-à-vis de l'usager, et d'économies de nos ressources humaines, financières et matérielles.

Un nouveau projet d'administration pourrait être lancé à l'occasion du prochain mandat sur la base d'une nouvelle enquête auprès de l'ensemble des agents de la ville, du CCAS et du centre socio-culturel, et des agents de Bordeaux-Métropole travaillant en proximité avec nous. Il s'agira d'identifier des axes de travail nouveaux ou à poursuivre, pour améliorer en continu notre organisation et notre fonctionnement collectif.

Les points de vigilance de la démarche que nous avons identifiés sont :

- 1. Le travail indispensable et permanent d'accompagnement et d'explication pédagogique de la démarche au plus près des agents,
- 2. Le risque d'essoufflement dans la durée de la démarche, nécessitant un renouvellement régulier de ses forces vives,
- 3. Une attention particulière à la coexistence harmonieuse entre l'organisation des chantiers du R.A.D.I.S. en équipes autonomes interconnectées, et l'organisation hiérarchique classique,
- 4. La recherche du bon « tempo » et la nécessité parfois de mettre sous tension mais sans pression, un chantier pour l'aider à aboutir. En effet, chaque chantier avance et produit en fonction de la disponibilité et du temps que les pilotes et les participants peuvent y consacrer au regard de leurs contraintes opérationnelles et d'emplois du temps différents,
- 5. Une attention particulière au maintien des acquis d'une réalisation du R.A.D.I.S. lors de leur intégration à l'activité courante.