

# DiMENSiON

PROJET D'ADMINISTRATION

# MÉTROPOLE





**"POUR CE QUI EST DE L'AVENIR,  
IL NE S'AGIT PAS DE LE PRÉVOIR,  
MAIS DE LE RENDRE POSSIBLE."**

Antoine de Saint-Exupéry

<b>PARTIE 1</b> : La grande Métropole	6
<b>PARTIE 2</b> : La Métropole a 4 ans	8
<b>PARTIE 3</b> : Le projet de transformation : pour une Métropole agile	17
<b>PARTIE 4</b> : Perspectives de projets 2020-2026	77



## Le mot du DGS

### Enjeux et démarche du projet

Les réformes territoriales de ces dernières années ont placé la Métropole Aix-Marseille-Provence en situation de fusionner six intercommunalités de périmètre et de fonctionnement très différents.

Après le lancement de nombreux chantiers de convergences et un très large engagement de la part des équipes, il demeure encore des rationalisations à opérer, une homogénéisation des prestations et des pratiques métropolitaines vis-à-vis des publics et du personnel, à poursuivre. Et ce dans un souci d'équité territoriale attachée au service public.

Par ailleurs, la Métropole évolue comme toutes les structures territoriales dans un contexte :

- de raréfaction structurelle et pérenne des moyens budgétaires imposant une rationalisation des dépenses ;
- d'évolution des politiques publiques qui, par des incitations vers davantage de simplification ou par respect du principe de précaution, transfèrent les risques des investissements à réaliser vers les institutions ;
- de mutation constante imposant une nécessaire anticipation.

Dans ce cadre, la logique de moyens a nécessairement et progressivement laissé la place à celle de l'efficacité.

Dans notre Projet d'administration, nous devons traduire clairement notre engagement à poursuivre la simplification de nos procédures et de notre organisation, mais également notre préoccupation constante d'améliorer notre fonctionnement vers plus d'agilité, d'innovation pour anticiper les défis à venir, et répondre aux évolutions sociétales.

**Apporter la meilleure qualité de service aux publics de notre Métropole, dans tous nos métiers et accompagner la nouvelle assemblée délibérante dans l'exercice du mandat à venir, telle est l'ambition de la démarche initiée en 2019 et concrétisée en 2020.**

Les priorités politiques seront d'autant mieux portées que l'administration sera efficace.

À l'approche des élections communales, précédant les élections du nouvel exécutif métropolitain, entre le 13 et le 14 mars 2020, la Métropole a connue à une crise d'envergure : une cyberattaque, sans précédent, qui a paralysé les réseaux informatiques. C'est dans ce contexte que le 17 mars 2020, l'institution métropolitaine a mis en place un dispositif de gestion de crise pour faire face, comme tous les services publics, aux conséquences de la propagation en France du Covid-19.

Une situation inédite de double crise que la Métropole a su affronter grâce à l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

#### **Un enseignement sociétal....**

Cette période sans équivalent va très certainement transformer profondément la société dans son ensemble. Surtout, cette épidémie aura changé la façon de travailler et de vivre ensemble.

Alors que la révolution digitale conduit les grands acteurs des GAFAM à se livrer à des batailles concurrentielles fortes, la gestion de cette épidémie nous a fait la démonstration que c'est dans le partage de la donnée que l'on peut accélérer la connaissance et trouver des solutions soutenables et profitables à grande échelle.

#### **À l'échelle de la métropole ...**

Il est encore trop tôt pour avoir le recul nécessaire permettant d'analyser ce que nous enseigne la gestion de cette double crise, et comment elle peut impacter et transformer nos réformes organisationnelles. Nous nous préparons dès à présent à analyser ces impacts dès après la sortie des mesures d'urgence afin qu'elles viennent enrichir tout le travail initié par la Métropole depuis un an et synthétisé dans ce document.

Au cœur de notre réflexion, l'analyse de nos pratiques, la robustesse de nos dispositifs de management, de communication, de sécurisation...

Ce qui d'ores et déjà nous interroge fortement c'est le digital, comme facteur de progrès dans les modes de travail collaboratifs, les modes de communication, de coopération avec nos publics... tout autant que la fragilité à laquelle il nous expose.

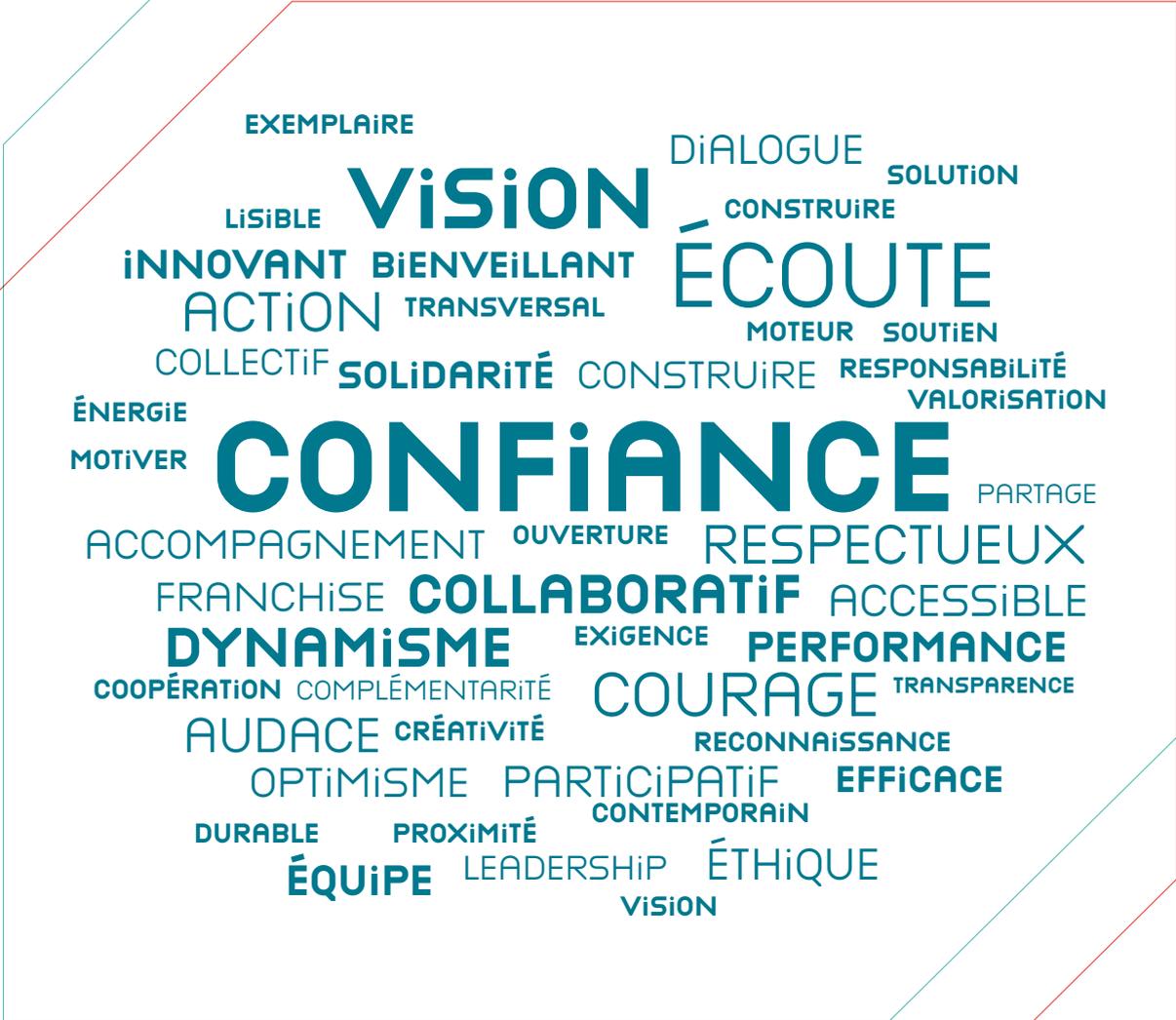
Cette crise mettra sans doute également en évidence le rôle central du service public, comme une fonction primaire de la société qui devient presque invisible lorsque le système est en mode «vie active normale» et devient totalement saillant, essentiel, attendu en situation de crise ou de danger majeur. Il restera quelque chose à prolonger avec nos publics de ce rapport essentiel administration/administrés.

L'ambition de toute cette démarche est qu'au lendemain de la mise en place du nouvel exécutif métropolitain, le projet d'administration serve de socle à la réussite du nouveau projet politique.

Projet que nous pourrons, alors, partager avec tous les collaborateurs de la Métropole, forts de tous les enseignements que nous aurons tous vécus ces quatre dernières années et particulièrement ces derniers mois.

Dans cette perspective, j'ai engagé avec le comité de direction une démarche qui s'appuie sur une méthode de conduite du changement impliquant le plus grand nombre.

Notre ambition : devenir une institution en capacité de susciter la confiance de tous nos publics. Ceci implique de partager en interne les valeurs socles nécessaires pour construire ce lien, de le nourrir jour après jour, d'orienter notre fonctionnement et la manière dont nous exerçons nos missions de sorte d'être le plus connecté possible à toutes nos parties prenantes. L'enjeu est de devenir une métropole tiers de confiance dans la société.



## PARTIE 1

# LA GRANDE MÉTROPOLE

CHIFFRES CLÉS

Née au **1<sup>ER</sup> JANVIER 2016**

Fusion de 6 intercommunalités préexistantes dont 1 communauté urbaine et 1 syndicat d'agglomération nouvelle



4 fois le Grand Paris/6 fois le Grand Lyon/2,5 fois métropole de New York/la moitié du Grand Shanghai

**240** élus

**6 conseils de Territoire :**  
 Marseille-Provence, Pays d'Aix, Pays Salonais, Pays d'Aubagne et de l'Etoile, Pays Istres Ouest-Provence, Pays de Martigues

**1** conférence des maires

**1** conseil de développement

**28** compétences

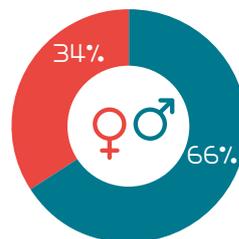
**1** budget central

**6** états spéciaux de Territoire

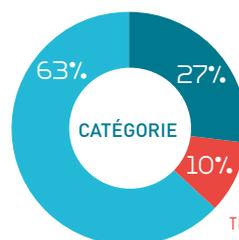
**29** budgets annexes

**266** conventions de gestion

**8225** agents  
 (et 8069 en équivalent temps complet)

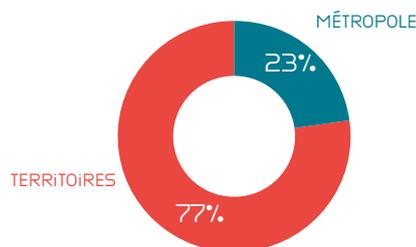
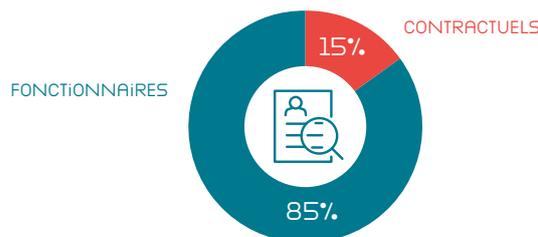


AGENTS - CC+



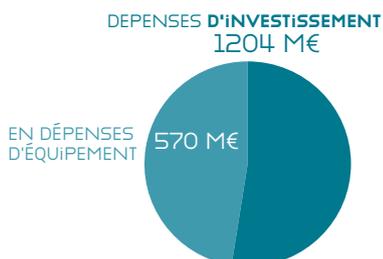
CADRES - AA+

TECHNICIEN - B



**2,9 MDS€** en fonctionnement

**1,7 MD€** en investissement



PARTIE 2

LA MÉTROPOLE A QUATRE ANS



© Clément Mahoudeau / IP3

En quatre ans, la métropole Aix-Marseille-Provence a construit les fondements institutionnels nécessaires à son fonctionnement, elle a pris sa place dans l'environnement local, national et international. Elle a concrétisé son action par de nombreuses réalisations gages de sa capacité à agir pour l'avenir, à participer au destin de son territoire. —



**Première conférence métropolitaine des maires :**  
le 11 avril 2016, installation de l'organe consultatif de la Métropole Aix-Marseille-Provence. Instance instaurée par la loi MAPTAM, composée des 92 maires du territoire métropolitain.

**Installation du comité métropolitain des DGS :**  
cette instance, animée par le DGS de la Métropole, réunit les 92 DGS des communes. Elle se réunit pour la première fois le 2 juin 2016, « complément technique » de la conférence métropolitaine des maires.

**Pacte de gouvernance fiscal et financier :**  
document fondateur fixant les grands principes d'une gouvernance partagée avec les territoires et les communes membres. Le 16 juin 2016, il a été présenté en conférence des maires. Le 30 juin 2016, adopté par le conseil métropolitain.



**Agenda de la mobilité :**  
une vision stratégique et calendaire pour développer, sur le territoire métropolitain, un système de transport intermodal, innovant, durable et performant, adopté le 15 décembre 2016.



**Le contrat de plan État-Région 2016/2020 :**

un soutien au déploiement des grands projets métropolitains renforçant l'efficacité et la visibilité de la Métropole.



**Pôles d'échanges multimodaux :**  
le Krypton à Aix-en-Provence, les pôles d'échanges de Pertuis, de Salon-de-Provence et de Saint-Chamas, ouverts en 2016.



© Daniel Kapikian



**Une nouvelle identité visuelle et graphique de la Métropole,** elle est déclinée par territoire, et présentée en avant-première au personnel, le 12 janvier 2017, lors de la cérémonie des vœux.

#### **Schéma directeur d'organisation des services :**

approuvé, en mai 2017, le conseil de Métropole officialise ainsi les bases de la structuration de la Métropole.

#### **Installation du comité de gouvernance économique métropolitain :**

associant acteurs économiques et élus ; il est mis en place en septembre 2017.

#### **Conférence intercommunale du logement :**

installée le 3 juillet 2017 pour définir la politique d'attribution de logements au sein du parc locatif social et développer la mixité sociale.

**Mise en œuvre de Chorus Pro :** ce logiciel permet la réception des factures dématérialisées.

#### **Mobilité interne :**

le déploiement de la mobilité interne à l'échelle métropolitaine devient effectif. Près de 200 mouvements internes en 2017.



© Daniel Kapikian

#### **Initialisation d'un socioscope métropolitain :**

réalisation d'une cartographie des effectifs métropolitains répartis par directions générales adjointes (DGA) thématiques et par Territoires.

#### **Concertation sociale**

- Mise en place du comité technique (CT), du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) :
- Première commission administrative paritaire (CAP)
- Mise en place du dialogue social, adoption du protocole syndical : renforcement de la légitimité des acteurs de la négociation collective et renforcement de la légitimité des accords.

#### **Mise en place d'une instance de dialogue et de mobilisation managériale « le collectif manager » :**

les directeurs généraux, directeurs et chefs de service se réunissent tous les deux mois.

#### **Introduction d'une gestion électronique documentaire (GED) dédiée aux factures :**

une dématérialisation et un gain important en efficacité et en performance.

#### **Développement d'un système de pilotage financier :**

cet outil, couplé aux systèmes d'information finances des Territoires, conforte l'harmonisation de l'organisation métropolitaine.

#### **Création d'un réseau informatique métropolitain :**

l'ensemble des Territoires constituant la Métropole bénéficie d'une interconnexion.

#### **L'ouverture des données :**

l'open data, enjeu majeur pour l'attractivité du territoire (innovation, nouveaux services, transparence, etc.). La Métropole lance sa plateforme d'ouverture des données en 2018.



© Justine Gabriel

**Exercice de la compétence GEMAPI à l'échelle métropolitaine :**

la délibération du 14 décembre 2017 prend acte d'une nouvelle compétence concernant la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations.



**Appel à manifestation d'intérêt (AMI) Industry'Nov :**

la charte de l'opération visant à accélérer l'implantation d'industries dans les domaines de la transition énergétique, de l'économie circulaire et des bio-industries est approuvée par onze partenaires.

**Lancement du schéma métropolitain de production de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises :**

document, construit à l'échelle des 92 communes du territoire, pour prioriser, hiérarchiser et phaser la programmation des opérations.

**Convention cadre avec l'université Aix-Marseille :**

signée le 15 décembre 2017, elle s'inscrit dans le cadre de la politique de soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche.

**Stratégie d'intervention sur les copropriétés dégradées :**

cet accord partenarial, adopté

en décembre 2017, a permis la mise en place, à l'échelle de la Métropole, d'un outil de veille et d'observation des copropriétés (VOC) pour une durée de trois ans.

**Des offres d'emploi pour les publics en difficulté :**

développement des clauses d'insertion sociale et renforcement de l'économie collaborative entre les structures de l'insertion et les filières économiques du territoire.

**Cinq PLIE sur six reconduits :**

les protocoles d'accompagnement liant à l'État, la Région, le Département et la Métropole ont été renégociés. Le nouveau dispositif a été approuvé par la Métropole, par sept délibérations consécutives.

**Les états généraux de l'habitat :**

des tables rondes sur le thème « Agir pour l'habitat : de l'exception à l'expérimentation, un devoir pour nos habitants ». Dans le cadre de l'élaboration du programme local de l'habitat (PLH) métropolitain à l'échelle des 92 communes.

**L'Agenda du développement économique :**

adopté en mars 2017, il décline la stratégie de développement économique pour faire de la Métropole l'une des plus compétitives et attractives d'Europe.



© Daniel Kapikian



**Implantation du centre d'immunotechnologie MI-mAbs :**

ce démonstrateur préindustriel participe du projet MI-Biopark de la technopole de Luminy. Une nouvelle étape dans le développement de la filière santé.

**Lancement du technocentre Henri Fabre :**

ce projet vise à conforter et à développer le secteur de la mécanique d'excellence au sein des filières de l'aéronautique et de l'énergie.



© Justine Gabriel



© Daniel Kapikian



Les fondements  
de l'institution

### Le Projet métropolitain :

adopté par les élus en conseil de Métropole le 28 juin 2018, au terme d'une démarche participative de près de dix-huit mois, il fixe la stratégie d'Aix-Marseille-Provence jusqu'en 2040.

### Le nouveau siège administratif de la Métropole :

installé en septembre 2018 au sein de la tour La Marseillaise, œuvre de Jean Nouvel, il est situé au centre du quartier d'affaires de La Joliette.

### La marque « La Métropole Mobilité » :

première des marques incarnant les services publics mis en œuvre par la Métropole. Cette nouvelle marque de service, dévoilée en juillet 2018, s'est progressivement déployée sur l'ensemble du territoire métropolitain.

### "Un outil en ligne pour les concertations publiques :

Tous les registres sont dématérialisés sur une seule adresse : [www.registre-numerique.fr/ampmetropole](http://www.registre-numerique.fr/ampmetropole)

### Transfert de la compétence urbanisme des 92 communes à la Métropole :

depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la Métropole Aix-Marseille-Provence est officiellement compétente en matière d'élaboration et de gestion des documents d'urbanisme.



© Justine Gabriel



Positionnement dans  
l'environnement local,  
national et international

### Le livre bleu :

adopté par le conseil de Métropole le 28 juin 2018, il a pour objectif de définir les grandes orientations de la stratégie littorale et maritime. Il comprend un programme d'actions concrètes sur cinq ans.

### L'Agenda environnemental :

lancé le 16 octobre 2018, il mobilise des moyens sans précédent (plus d'un milliard d'euros sur cinq ans) pour protéger l'ensemble du territoire. Il encourage également les concitoyens à adopter un comportement écoresponsable.

### Une stratégie pour lutter contre l'habitat indigne et dégradé :

en novembre 2018, est adopté

un plan d'actions pour lutter contre l'habitat indigne.

### « Boutique à l'essai » :

dans un local vacant, les porteurs de projet peuvent expérimenter leur idée de commerce, dispositif déployé dans les communes de La Ciotat, Auriol, Vitrolles et Peyrolles-en-Provence.

### Le livre blanc de l'énergie :

l'état des lieux de la production et de la distribution d'énergie sur le territoire est finalisé.



Quelques  
réalisations

### Le pass intégral :

inédit sur le territoire, ce titre, mis au point en collaboration avec la Région, donne accès à l'ensemble de l'offre de transports publics sur le périmètre métropolitain.

### Ouverture de la médiathèque intercommunale du Val de Durance :

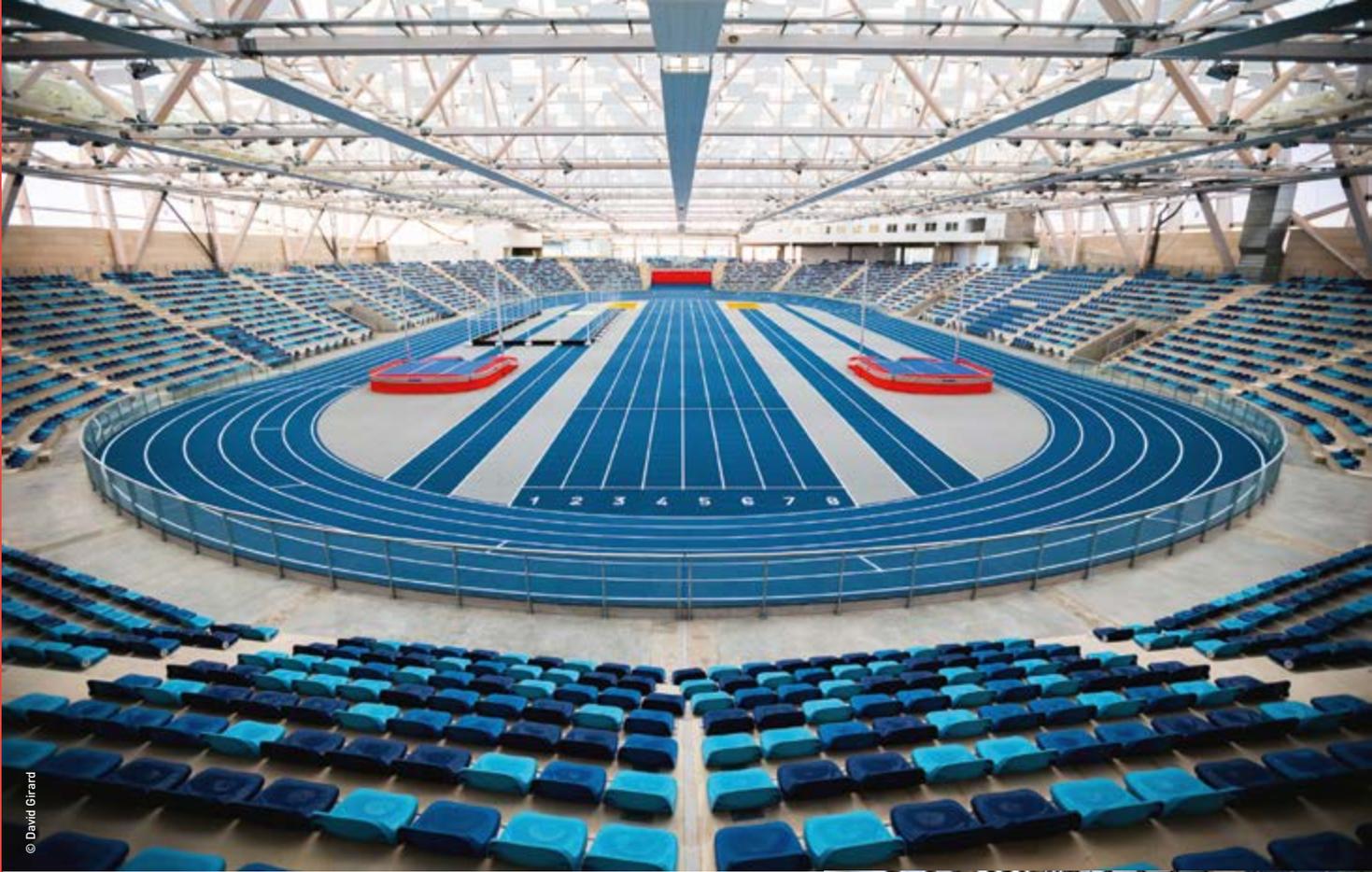
situé à Pertuis, ce site culturel, véritable espace de vie ouvert à tous, est abrité dans la chapelle du couvent des Carmes. Ce patrimoine architectural, datant du XVI<sup>e</sup> siècle, a été conservé.

### Le stadium Miramas Métropole :

enceinte sportive ultra moderne, la plus grande halle



© DR



© David Girard

d'athlétisme couverte d'Europe, a ouvert ses portes en octobre 2018. Lieu phare, au service du sport et du rayonnement métropolitain.

**Le pôle aéronautique d'Istres :** en 2018, les travaux d'aménagement sont achevés et un premier bail est signé avec la société AérotechPro (pour une surface de 4500 m<sup>2</sup>).

**Les cars à double étage :** mis en place sur la ligne Aix-Marseille, avec l'aide du Département, ils répondent à l'accroissement très fort de la fréquentation des lignes express.

**Une e-boutique pour les titres de transport :**

chaque Métropolitain peut acheter son abonnement sur [lepilote.com](http://lepilote.com).

**Le pass scolaire métropolitain est adopté :**

une harmonisation tarifaire progressive, un zonage simplifié et un pass valable toute l'année pour les élèves du primaire et du secondaire, vacances comprises.

**Le Zénibus passe un cap :** plus de 7000 voyageurs utilisent chaque jour cette ligne de BHNS vitrolaise.

**Des ÉcoQuartiers labellisés :** l'ÉcoQuartier de Coudoux et



© Justine Gabriel

celui du Parc des Calanques reconnu au niveau national pour leur mise en œuvre de principes d'aménagement durable.

**Lecture par Nature :**

l'édition 2018 du festival culturel, s'est déroulée dans 80 % des médiathèques du territoire. Il a accueilli près de 5000 visiteurs.

**Ouverture du centre aquatique de Pertuis-Durance-Luberon :**

en juillet 2018, l'équipement, complètement métamorphosé, rouvrira ses portes au public.

**L'Arena :**

ce nouvel équipement polyvalent, accueille des compétitions sportives de niveaux national et international, ainsi que des événements, spectacles ou concerts.



© Daniel Kapikian



### Les fondements de l'institution

#### Un intranet métropolitain :

l'outil de communication interne pour les agents se dote progressivement de nouveaux services.

#### Le régime indemnitaire métropolitain (RIM) :

il a pour fondement réglementaire le régime indemnitaire. Il tient compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP).



### Positionnement dans l'environnement local, national et international

#### Adoption du plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi) du Territoire Marseille Provence :

approuvé en conseil métropolitain le 18 décembre, il organise, désormais, le droit des sols des 18 communes du Territoire.

#### L'adoption du plan climat métropolitain :

la stratégie climat-air-énergie fixe les objectifs



© Justine Gabriel

métropolitains en matière de réduction des consommations énergétiques, de limitation des polluants atmosphériques et de production d'énergie renouvelable.

#### Le plan de déplacements urbains 2020/2030 :

concerté avec la population et adopté en décembre 2019, il propose d'offrir, à plus de 90 % des Métropolitains, un accès aux transports collectifs, à un pôle d'échange multimodal (PEM) ou un parc relais en moins de 15 minutes.

#### Le plan vélo métropolitain :

adopté le 20 juin 2019, ce programme, d'une ampleur sans précédent, vise à doubler

le nombre d'usagers réguliers du vélo d'ici cinq ans.

#### Le lancement du projet alimentaire territorial :

il rapproche les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les collectivités territoriales et les consommateurs. Il ambitionne de mettre le territoire au service d'une alimentation locale, durable, de qualité et accessible à tous.

#### La feuille de route santé :

La Métropole Aix-Marseille-Provence développe une stratégie pour soutenir l'économie innovante de la santé. Une vision partagée avec les acteurs de l'écosystème de la



© David Girard

santé et un programme d'actions concrètes d'une durée de trois ans.

**L'engagement en faveur de l'égalité femmes-hommes :**

en octobre 2019, le conseil métropolitain a validé la signature de la charte européenne de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale. La Métropole manifeste ainsi sa volonté de rejoindre les collectivités engagées dans la promotion de l'égalité entre les sexes dans chacune de leurs politiques publiques.

**Lancement de la marque One Provence :**

créée pour accroître la visibilité et la notoriété du territoire, cette marque permettra de fédérer, sous une même bannière, tous les acteurs économiques, mais également de la culture, du sport et du tourisme.

**Un plan de prévention des déchets ménagers et assimilés :**

la Métropole a défini pour les six prochaines années (2019-2025) sa politique de réduction des déchets. Cette démarche entre en cohérence avec le plan climat-air-énergie métropolitain.

**Marseille Horizons, un projet partenarial d'aménagement (PPA) :**

mis en place pour répondre aux

grands enjeux du centre-ville de Marseille. Il s'agit de fédérer et de coordonner les efforts pour accélérer la requalification urbaine de la capitale de la Métropole.

**Le projet DIAMS :**

la Métropole déploie une plateforme d'échange de données sur la qualité de l'air. Des services digitaux permettent à tous (décideurs politiques, experts, citoyens, acteurs économiques...) de s'engager pour élaborer des plans d'actions coordonnés.

**L'intervention sur les grandes copropriétés dégradées :**

ces opérations de requalification ciblées représentent l'une des cibles de l'action contre le logement indigne.

**Les quartiers prioritaires de la politique de la ville :**

300 000 habitants, soit 16 % de la population de la métropole, sont concernés par ces politiques. Les habitants ne sont plus seulement les bénéficiaires des actions, ils en sont aussi les acteurs.

**Stratégie agriculture urbaine :**

un plan de 100 actions est mis en œuvre. L'objectif est de soutenir cette activité agricole en plein essor.



© Justine Gabriel

**Le contrat de baie :**

le volet « qualité des eaux et des milieux » du livre bleu concerne désormais également le golfe de Fos. 121 opérations ont déjà été mises en œuvre.

**Accueil de BioFIT :**

cette première édition, à Marseille, d'un salon de référence internationale, souligne l'implantation de la filière santé sur le territoire métropolitain.

**Engagement de la Métropole dans le nouveau programme national de renouvellement urbain :**

21 quartiers sont concernés par des projets de requalification, d'aménagement, de désenclavement, de développement économique et social.



© Justine Gabriel



#### Quelques réalisations

##### **L'aixpress 100 % électrique :**

la ligne BHNS a été mise en service le 2 septembre 2019. Le parc-relais Lieutenant-Colonel Jeanpierre a également été ouvert au public, quelques semaines plus tard.

##### **La piste cyclable de la corniche :**

inaugurée le 16 juin, la piste cyclable de la Corniche John F. Kennedy, permet de circuler à vélo en sécurité sur 2 kilomètres, tout en profitant d'une vue légendaire sur la rade de Marseille.

##### **L'ouverture de la station (Capitaine) Gèze :**

la ligne 2 (M2) du métro de Marseille a été prolongée jusqu'à la station Gèze et ouverte au public en décembre 2019.

##### **La requalification des espaces publics du centre-ville de Marseille :**

cette opération d'aménagement, « Marseille change », améliore le partage de l'espace public en faveur des piétons. Le projet réunit piétonnisation, pistes cyclables,

végétalisation et valorisation du patrimoine architectural.

##### **L'aménagement de la promenade du Port-Vieux de La Ciotat :**

cette opération a permis de requalifier l'espace public et les lieux de vie autour du port. Elle réduit la place de l'automobile sur les quais et restitue l'espace ainsi gagné aux piétons et aux modes doux de déplacement.

##### **L'ouverture de l'espace accompagnement habitat (EAH) :**

ce lieu ressources pour toutes les démarches en matière de logement et d'habitat a accueilli plus de 36 000 personnes depuis son ouverture.

##### **Le projet Neomma :**

le métro de Marseille va se moderniser. Il sera entièrement automatisé dans les prochaines années.

##### **Des voies réservées aux transports collectifs sur autoroute (VRTC) :**

constituant l'armature du réseau métropolitain des transports, plusieurs tronçons de voies réservées ont été mis en service en 2019, notamment entre Aix et Marseille.

##### **La mise en place du permis de louer :**

cette autorisation préalable permet également d'engager un échange avec les propriétaires et de délivrer des conseils pour réaliser des travaux avant mise en location.

##### **Mise en place des assises citoyennes :**

cette démarche s'inscrit dans la stratégie en faveur de l'habitat et de la lutte contre l'habitat insalubre et dégradé. Elle a réuni des citoyens, des associations et des acteurs institutionnels.

##### **Une tarification des transports unique pour les étudiants et les séniors :**

sur la base d'un « pass » permettant de voyager en illimité sur tous les réseaux et services de la mobilité métropolitaine.

##### **Une zone à faibles émissions mobilité :**

la Métropole a défini un périmètre dans le centre-ville de Marseille où la circulation sera restreinte afin de réduire le risque pour la santé des habitants exposés aux conséquences du trafic routier.



## PARTIE 3

# LE PROJET DE TRANSFORMATION : POUR UNE MÉTROPOLE AGILE



## D'UNE MÉTROPOLE DE COMPROMIS À UNE MÉTROPOLE PERFORMANTE

### Quelle genèse du projet de transformation ?

Le point de départ est la volonté du DGS de rendre l'institution métropolitaine plus attractive, mieux identifiable, plus lisible, davantage centrée sur l'amélioration des usages du service public : une administration connectée à ses publics, initiant des relations partenariales comme vecteurs de développement du territoire, une Métropole performante qui dépasse les compromis d'une organisation issue de la fusion de six intercommunalités, une administration vécue et reconnue comme un employeur exemplaire.

À cette volonté s'ajoute une conviction managériale forte : le manager est le garant sur le terrain et au quotidien de l'engagement des équipes au service de tous les publics. Dans un établissement qui compte au total 8225 collaborateurs, 180 directeurs et 1200 encadrants, l'impact est considérable.

### Comment traduire cette volonté en une ambition collectivement partagée ?

Dès le mois de février 2019, une instance d'intelligence collective a été mise en place au plus haut, à côté des instances de conduite opérationnelle de l'action métropolitaine. Elle vise à définir l'ambition de transformation, de modernisation, d'amélioration de l'institution ainsi que les voies et moyens pour la déployer : le comité exécutif composé des DGA, DGS de Territoires, DGA et DGS délégués.

Les réflexions menées ont conduit à définir un nouveau paradigme : « passer d'une organisation de compromis à une organisation performante ».

Pour concrétiser cette ambition en lui associant un plan d'actions, le Comex a créé, en mars 2020, le CAP managers, Communauté des 180 directeurs de la métropole, Acteurs de la Performance et lui a associé une démarche de conduite du changement visant l'amélioration du fonctionnement de l'institution avec une vision à 360 °. Des groupes de réflexions libres, thématiques ont nourri un diagnostic organisationnel et dessiné des pistes d'amélioration. Une action pilotée en interne à la DGS, éclairée par des spécialistes externes de la transformation et avec le concours de l'ensemble des membres du Comex impliqués dans la réflexion et l'animation.

Cette méthode de conduite du changement sur mesure, née de ce travail collectif, repose sur sept grands piliers de la transformation. Ces piliers forment le socle indispensable pour définir les grands objectifs et le plan d'actions pluriannuel plaçant les usagers métropolitains, internes (collaborateurs, élus) et externes (grands public, entreprises, partenaires) comme principaux bénéficiaires des actions engagées. Ainsi, ces projets touchent aussi bien au management des hommes, avec une part importante donnée aux processus transversaux et collaboratifs, qu'à l'usage des outils les plus efficaces pour offrir un service public de qualité et des conditions de travail contemporaines.

Avec ce dispositif, l'institution initie un processus d'amélioration continu d'une Métropole aussi performante qu'agile (réactive et à l'écoute).

# UN PROJET COCONSTRUIT AVEC LES COLLABORATEURS DE LA MÉTROPOLE

**Depuis la création de la Métropole au 1<sup>er</sup> janvier 2016, un investissement important a été demandé aux managers pour participer à la construction des services métropolitains. Le mouvement de métropolisation a nécessité un investissement managérial très fort, qui au terme des trois premières années, a conduit à l'expression collective d'une certaine « fatigue, lassitude » et de la nécessité de retrouver un nouvel élan autour d'un projet collectivement porté.**

**Ainsi, le nouveau DGS entouré du comité exécutif a mis la priorité sur le lancement de démarches participatives** (groupes d'expression, travail sur les fiertés, les irritants...) visant la définition de premières priorités d'actions pour répondre à ces préoccupations, identifier les points forts et s'engager plus avant dans le processus de métropolisation.

**Ce mouvement a permis la réflexion sur les axes de progrès qu'il fallait travailler prioritairement pour conduire la transformation de l'institution.**

**La première étape a consisté à initier une large concertation et réflexion avec l'ensemble des managers** (membres du Comex, collectif des directeurs du CAP Managers) et un échantillonnage de tous les spécialistes métiers et techniciens de directions support. Cette première concertation s'est notamment nourrie de deux Comex (juin et octobre 2019), d'un CAP Managers (juillet 2019) et d'ateliers thématiques (CAP Digital, Groupes RH ...) réunissant directeurs et chefs de service.

Afin de servir l'ambition portée par le Comex « passer d'une organisation de compromis à une organisation performante, efficiente au service de tous nos publics », **une démarche sur mesure a été élaborée, basée sur sept grands piliers comme les moteurs de la transformation au service de cette intention** : améliorer la relation aux publics, placer le manager au cœur de l'organisation, ancrer la culture de la performance dans nos pratiques, accompagner le Big Bang digital, renforcer notre

marque employeur, développer le marketing interne de la Métropole, consolider le travail en mode projet.

Ces piliers posés comme des thématiques de travail assez larges pour englober toutes les problématiques, sont à envisager de manière particulière mais prennent surtout leur sens lorsqu'on les considère en interaction, se nourrissant les unes les autres. La représentation circulaire symbolise cette vision systémique.

Les caractéristiques de la démarche :

- **Transversale** : cette démarche ne repose en rien sur les silos organisationnels, et aborde des sujets qui concernent l'ensemble des collaborateurs. Elle est pilotée par le Comex.
- **Contemporaine** dans son approche, proche de l'esprit de celles qui se développent dans les grands groupes publics ou privés et les administrations les plus en pointe.
- **Inclusive** : elle intègre tous les travaux réalisés et les chantiers en cours, elle maximise les énergies et correspond à une initiative sur mesure adaptée à la spécificité organisationnelle de la Métropole.
- **Pérenne**, conçue pour résister dans le temps, guider la Métropole sur les prochaines années.
- **Participative** dans sa conception, impliquant toute la ligne managériale.
- **Compréhensible**, simple dans son approche, appropriable, mémorisable par le plus grand nombre, communicante.
- **Disruptive** : elle incite à se décaler, à sortir de son quotidien.
- **Concrète** : elle aboutit à des feuilles de route, associées à des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis). —

---

## LA FILIÈRE MANAGÉRIALE AU CŒUR DU DISPOSITIF

**4 Comex**

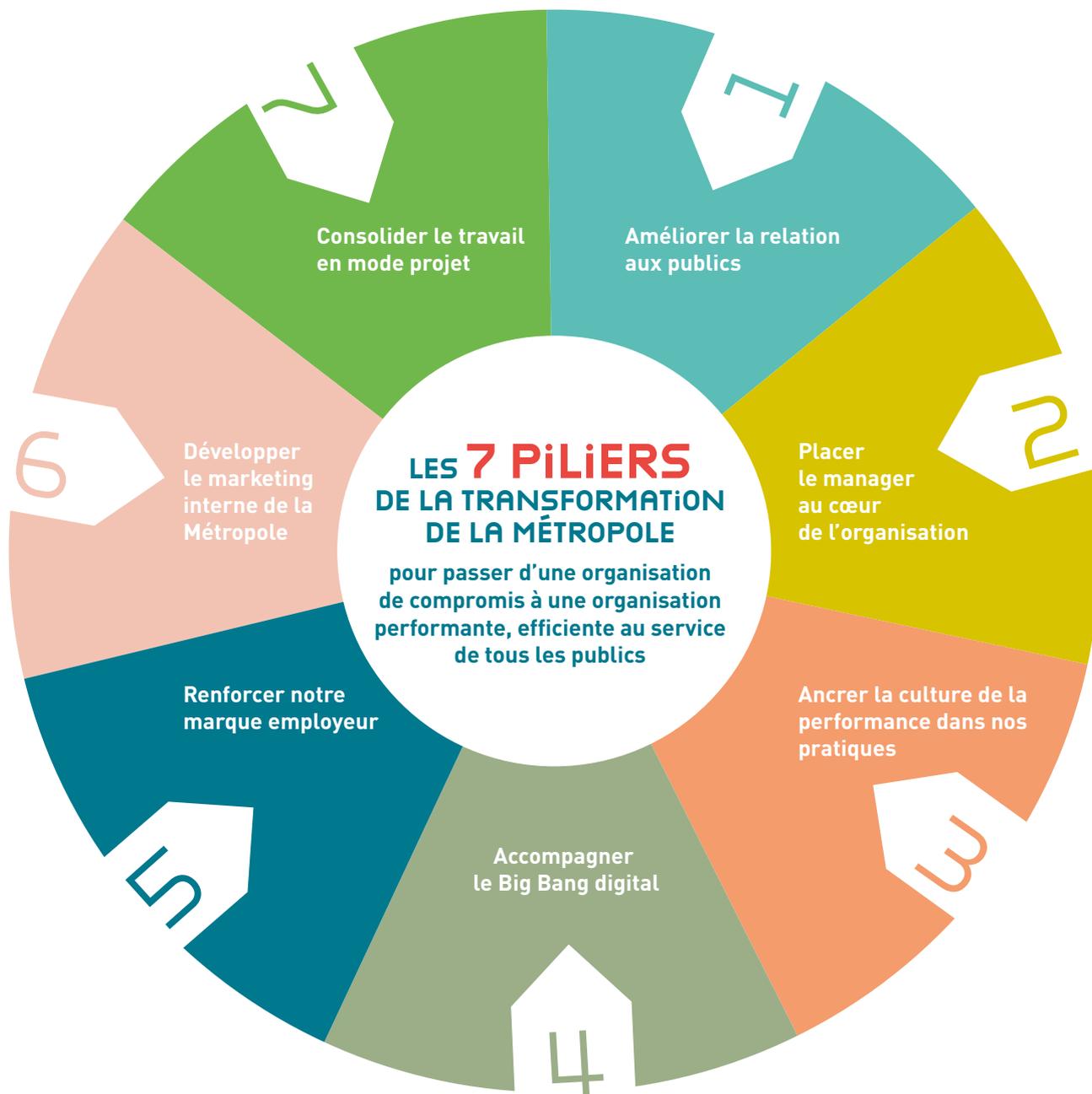
**3 CAP Managers**

**7 ateliers de 3h30 sur chacun des piliers de la transformation, avec des DGA, DGA délégués, directeurs et chefs de service**

**1 atelier sur la gestion de projet avec des chefs de projet**

**17 entretiens de 2h avec l'ensemble des DGA et DGS des Territoires.**

---





## AVERTISSEMENT

La démarche se fonde sur **7 piliers** de nature différente qui entretiennent une dynamique d'interdépendance. Ainsi, il sera intéressant de travailler les plans d'actions de manière individuelle et croisée. Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera pour chacun des piliers la problématisation du sujet au travers du contexte et des enjeux, **les axes** stratégiques définis par les participants constituant les grandes orientations attachées au pilier correspondant. Pour chacun des axes, **des grands objectifs structurants** sont définis par un court paragraphe. Ces objectifs ont une vocation à être nourris et revisités de manière régulière lors du bilan annuel de la démarche par exemple. Enfin, à ces objectifs structurants sont associés un ou plusieurs objectifs opérationnels selon un calendrier prévisionnel. Comme dans toute démarche de projet, ces objectifs seront confiés à un chef de file et des contributeurs identifiés dans le cadrage préalable de la conduite du projet. L'ensemble nourrira les feuilles de route de toutes les directions de la Métropole. Dans la présentation de chacun des piliers, de premiers objectifs opérationnels sont proposés afin d'amorcer la conduite du changement sur les années 2020-2021.





# AMÉLIORER LA RELATION AUX PUBLICS

## Contexte et enjeux

La Métropole Aix-Marseille-Provence se donne pour ambition d'améliorer l'expérience usager, par davantage de simplicité, d'interaction, de personnalisation et de reconnaissance. L'enjeu est d'accroître le rapport de confiance qu'entretient la Métropole avec chacun de ses publics. Au fil du temps, le service public et les citoyens évoluent vers une relation de services, dans laquelle ces derniers se positionnent en tant qu'usagers. L'administration métropolitaine se doit donc de réétudier son positionnement par rapport aux publics. En replaçant ces derniers au cœur de son action, la Métropole se met à l'écoute de leurs attentes et au service de leur satisfaction. Les publics de la Métropole peuvent être segmentés en deux grandes catégories : l'interne (élus et collaborateurs) et l'externe (partenaires, communes et usagers). Chacun d'entre eux dispose d'attentes particulières et cherche à entretenir des relations singulières avec la Métropole. Il convient ainsi d'instaurer des modes de relation et d'apporter des réponses différenciées selon ces publics. L'installation de dispositifs d'évaluation de l'efficacité de l'action est également nécessaire pour chacun d'entre eux. Placer ces publics au cœur des préoccupations contribue également à développer de nouvelles modalités relationnelles (baromètres, budgets participatifs, débats, applications...), en instaurant une plus forte implication en faveur de l'action métropolitaine. —



## CHIFFRES CLÉS

1 840 000  
usagers

92  
communes

70 000  
entreprises

## AXES STRATÉGIQUES

Nous avons l'ambition **d'améliorer la relation aux publics internes et externes pour rapprocher des administrés, des collaborateurs et l'administration afin de les placer au cœur de l'action métropolitaine.**

4 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :

- AXE 1 • Améliorer la relation aux publics utilisateurs** (usagers, entreprises, partenaires, communes)
- AXE 2 • Mobiliser les publics internes** (collaborateurs, élus) au service de la modernisation de l'administration
- AXE 3 • Faire connaître les compétences, savoir-faire et projets de la Métropole**
- AXE 4 • Coconstruire et évaluer les actions métropolitaines avec les publics**

**AXE 1****AMÉLIORER LA RELATION  
AUX PUBLICS UTILISATEURS****(USAGERS, ENTREPRISES, PARTENAIRES, COMMUNES)****1.1. Développer des parcours d'accueil omnicanaux et des processus de réponse aux usagers**

Le contact avec les publics est un élément clé dans la relation de service public de proximité. L'institution a fait le constat d'une nécessaire optimisation dans la prise en charge de la relation aux usagers et ce quels que soient les points de connexions. L'enjeu est d'apporter des réponses adaptées aux demandes qui lui sont formulées dans des délais maîtrisés sur lesquels elle peut s'engager.

**Objectifs :**

- Apporter une réponse à 100 % des demandes des usagers
- S'engager sur des délais de réponses standard selon une nomenclature de demandes à définir
- 80 % de satisfaction des usagers sur le processus d'accueil
- Référencement de 100 % des appels reçus dans un outil de Gestion de la Relation Client

**Échéance : T4 2021****1.2. Structurer la contractualisation de la Métropole avec ses partenaires**

Engager et fédérer des partenariats qui nourrissent les politiques publiques et les projets majeurs de la Métropole. L'enjeu est d'amplifier l'action de l'institution tout en permettant aux partenaires de gagner en lisibilité sur les politiques menées par la Métropole.

**Objectif :****Contractualiser 100 % des relations avec les associations en suivant une procédure normée.****Échéance : T2 2021****1.3. Développer une offre de service intégrée via la Métropole dans ma poche**

Offrir aux Métropolitains et aux visiteurs du territoire un point d'entrée digital unique leur permettant d'accéder aux services utiles, privés ou publics, en lien avec les compétences métropolitaines. L'utilisateur pourra alors personnaliser son interface avec les services qui l'intéressent.

**Objectif :****Avoir 70 000 téléchargements de l'application la Métropole dans ma poche.****Échéance : T4 2021**

## AXE 2

# MOBILISER LES PUBLICS INTERNES

(COLLABORATEURS, ÉLUS) AU SERVICE DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION

## 2.1. Faire des publics internes des ambassadeurs des métiers et des services métropolitains

Inciter les collaborateurs à être en mesure de représenter la Métropole en externe nécessite la création d'un sentiment d'appartenance, ancré sur les fiertés et valeurs de l'institution.

### Objectif :

Mise en place de l'intranet comme socle du partage de l'information à l'échelle métropolitaine

Échéance : T1 2020 - Passage en extranet T4 2020

## 2.2. Associer les publics internes à la définition et à l'évolution des offres métropolitaines

Les agents métropolitains sont à la fois les premiers usagers de la Métropole et les ambassadeurs de l'institution. Il convient donc de les impliquer davantage dans la création ou le renouvellement des offres de service.

### Objectif :

Créer un lab innovation permettant d'incuber 10 projets pilotes

Échéance : T2 2021



### LA MÉTROPOLE DANS MA POCHE

Retrouvez dans un espace de confiance tous les services en ligne de la Métropole et bien plus encore. Cette application, conçue comme un guichet unique, sera personnalisable et vous permettra de maintenir un lien direct avec les services offerts sur le territoire métropolitain. Votre compagnon du quotidien pour vivre dans la métropole d'Aix-Marseille-Provence. En vous engageant dans la communauté de ses citoyens, vous serez reconnu et récompensé.

**AXE 3****FAIRE CONNAÎTRE LES COMPÉTENCES,  
SAVOIR-FAIRE ET PROJETS  
DE LA MÉTROPOLE****3.1. Élaborer un plan de communication externe omnicanal et homogénéisé entre les différents supports**

Ce plan de communication doit permettre de renforcer la connaissance de la Métropole et de ses compétences auprès des publics externes. Un gain de connaissance de la Métropole et de ses compétences devra ainsi avoir été mesuré entre les troisièmes trimestres 2020 et 2021, sur un panel de public représentatif.

Le plan de communication doit aborder les compétences, savoir-faire, fiertés et valeurs de la Métropole. Les collaborateurs y joueront un rôle de premier plan en particulier en étant formés à l'usage des réseaux sociaux.

Des modalités d'évaluation de la notoriété de la Métropole seront définies, pour évaluer l'impact du plan de communication.

**Objectif :**

Élaborer un plan de communication externe omnicanal associé à des indicateurs de notoriété.

Échéance : **T3 2021**

**3.2. Créer et mettre en place des modalités de communication interne**

Le développement de la communication interne à pour vocation de renforcer la connaissance des compétences métropolitaines et des projets auprès de tous les collaborateurs internes. Nous ambitionnons de multiplier par 2 ce niveau de connaissance entre les troisièmes trimestres 2020 et 2021.

Le déploiement de l'intranet est la première étape de la constitution d'une communication à destination des collaborateurs. Elle sera consolidée par l'organisation d'événements de rassemblement ou la publication marketée d'éléments stratégiques et d'activité.

Les managers sont en particulier des publics privilégiés de la communication interne, en raison de leur rôle central dans notre organisation et auprès des équipes.

**Objectif :**

100 % des collaborateurs connaissent les compétences de la Métropole, ses projets emblématiques et ses chiffres clés.

Échéance : **T2 2021**

**AXE 4****COCONSTRUIRE ET ÉVALUER  
LES ACTIONS MÉTROPOLITAINES  
AVEC LES PUBLICS****4.1. Professionnaliser les modalités de concertation**

Alors que les modalités de concertation sont hétérogènes entre chaque direction, il est nécessaire de recenser les outils existants, de les évaluer et d'identifier les dispositifs les plus intéressants à généraliser en distinguant ceux qui sont réglementaires de ceux qui relèvent de la consultation.

**Objectif :**

Professionnaliser les modalités de concertation par l'élaboration d'un guide et d'une charte de la concertation afin de disposer de modalités communes et d'une première mesure de la satisfaction usager.

Échéance : **T4 2020**

---

**4.2. Structurer les modalités de démocratie participative**

La participation à la constitution des services et des politiques publiques est au cœur du renouvellement de la relation avec les citoyens. Certaines modalités de démocratie participative sont aujourd'hui déployées au sein de la Métropole, et doivent être recensées et homogénéisées.

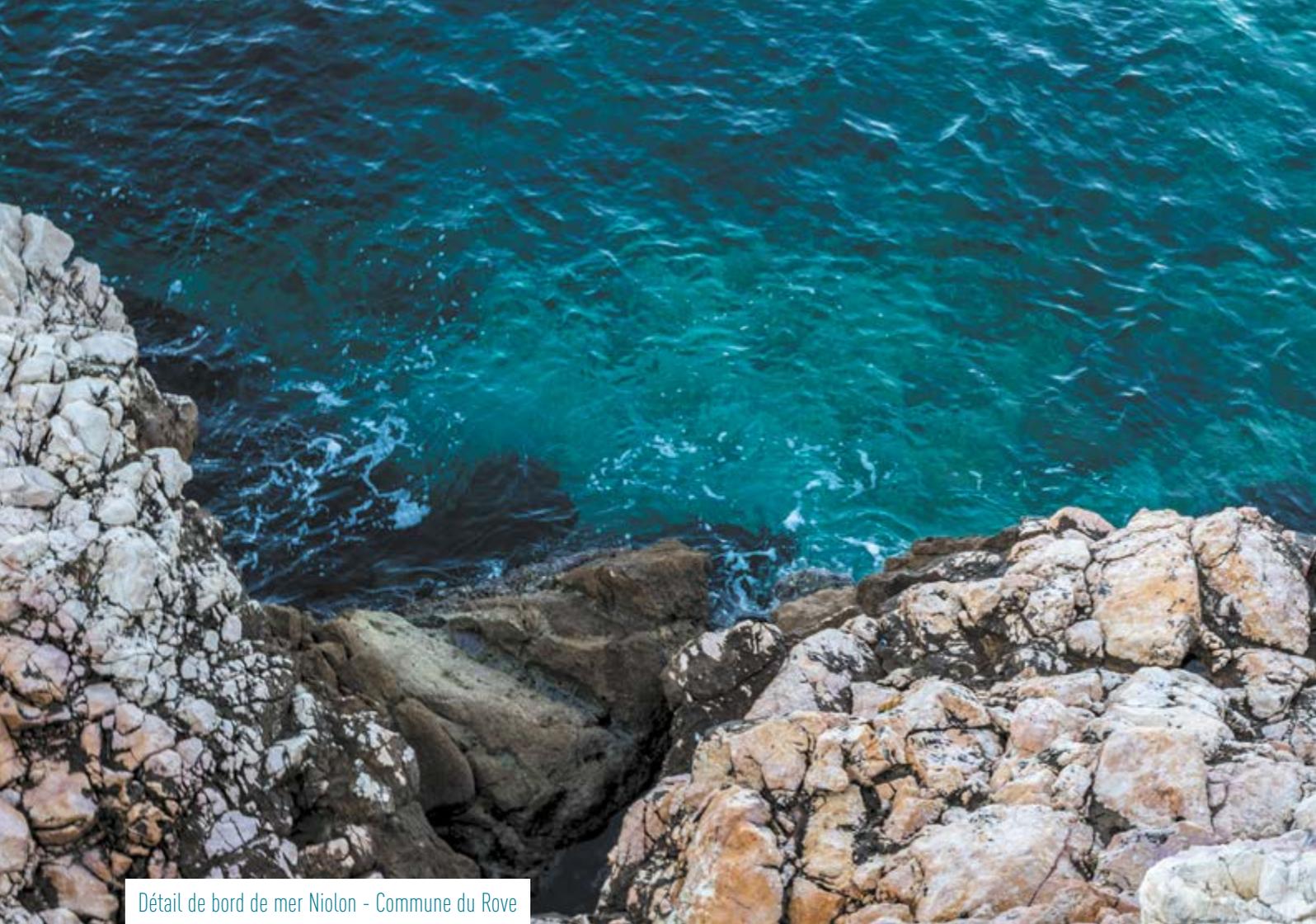
Tous ces dispositifs doivent s'accompagner d'indicateurs de suivi, ainsi que de modalités d'incitation à la participation citoyenne.

**Objectif :**

Avoir une part du budget 2021 alloué aux budgets participatifs.

Échéance : **T4 2021**

---



Détail de bord de mer Niolon - Commune du Rove

Port-Saint-Louis-du-Rhône





# PLACER LE MANAGER AU CŒUR DE L'ORGANISATION

## Contexte et enjeux

Face aux évolutions sociales, digitales et du secteur privé, le service public évolue en permanence. Dans ce contexte, les profils des managers publics sont en pleine mutation vers de nouvelles formes de management, capables de répondre à des modes d'organisation plus agiles. Afin de renforcer la position du manager dans notre organisation métropolitaine, il est nécessaire d'identifier les activités, postures et responsabilités des différentes strates managériales, de renforcer sa formation prioritairement sur les compétences d'encadrement et, enfin, de lui fournir des outils lui permettant de piloter son champ d'action. Ces indicateurs d'activité, complétés par des indicateurs de satisfaction des publics, doivent ainsi permettre au manager de diffuser la culture du résultat dans ses équipes. Ces éléments permettront de replacer le manager en tant que véritable coach au sein des équipes pour atteindre les ambitions attendues par La Métropole. —



## CHIFFRES CLÉS

**180**  
directeurs

**1 200**  
encadrants

**15%**  
de taux d'encadrement

## AXES STRATÉGIQUES

Placer le manager au cœur de l'organisation pour garantir un pilotage basé sur la qualité de service et le développement des collaborateurs.

3 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :

**AXE 1** • Construire les valeurs managériales

**AXE 2** • Construire les droits et devoirs du manager

**AXE 3** • Mettre en place les outils du manager

**AXE 1****CONSTRUIRE LES VALEURS  
MANAGÉRIALES****1.1. Créer un parcours pour les nouveaux managers**

Afin de former les nouveaux managers aux valeurs et modes de fonctionnement métropolitains, un parcours d'accueil doit être créé.

Il viendra en complément du parcours d'accueil à développer pour l'ensemble des nouveaux arrivants.

**Objectif :**

Parcours d'accueil suivi par 100 % des nouveaux managers

Échéance : T4 2020

---

**1.2. Créer une école des managers**

La création d'une école des managers permet de structurer des parcours de formation homogénéisée pour l'ensemble des encadrants. Cette école serait destinée à faire monter en compétence les nouveaux managers et transmettre les valeurs managériales de notre Métropole.

Pour créer cette école, les besoins en formation considéreront les différents profils managériaux. Des modules et parcours adaptés à chacun d'entre eux seront ensuite constitués : managers opérationnels ou stratégiques, nouveaux managers, management à distance, etc. Les formations doivent s'inscrire directement dans la politique de GPÉEC, pour s'inscrire dans un processus dynamique et accompagner l'évolution des compétences dans le temps.

**Objectif :**

Former 100 % des managers

Échéance : T2 2021

---

**1.3. Développer les compétences managériales des encadrants**

En dehors du champ technique du métier et du lien hiérarchique, pour développer le potentiel managérial de l'institution, la Métropole peut mettre en place des dispositifs visant à accompagner et développer les compétences managériales, et ce à tous les niveaux de l'encadrement : tutorat, lettre des cadres, rencontres thématiques, sites dédiés, échanges de bonnes pratiques...

**Objectif :**

Définir l'ensemble du dispositif (les outils et les calendriers associés)

Échéance : T1 2021

---

**1.4. Créer des communautés managériales**

Aujourd'hui, nos managers se rencontrent et se connaissent peu, ce qui est souvent désigné comme que point de faiblesse par nos encadrants.

Favoriser l'émergence de communautés managériales de formes diverses (techniques, de projet, de corps, thématiques...) agit sur la cohésion interne (échanges de bonnes pratiques, renforcement de convictions, acquisition de nouvelles compétences...). Cette cohésion interne impactera positivement la capacité à instaurer un rapport gagnant-gagnant entre l'institution et son encadrement, la Métropole offrant un cadre privilégié à ces communautés

pour favoriser leur capacité à manager au quotidien et, en retour, l'institution bénéficiant de la remontée des signaux faibles de son organisation.

**Objectif :**

Sur le modèle des communautés créées sur l'exercice 2019-mi 2020 (Comex, CAP Managers), lancer la communauté managériale XXL (1200 encadrants)

Échéance : fin 2020

Élaborer un programme et des outils d'animation de ces communautés

Échéance : T1 2021

## 1.5. Définir le contrat managérial métropolitain

Le contrat managérial est la version aboutie de la formalisation des rôles et responsabilités de chaque acteur au sein de la ligne managériale. Il constitue le socle de la définition des objectifs individuels et collectifs.

Pour le construire, un état des lieux doit être mené pour déterminer les attentes vis-à-vis des managers. Il permettra de définir les missions de chaque strate managériale (DGA, directeur, chef de service, manager de proximité) ainsi que le niveau de responsabilité et de délégation pour chacune. Seront ainsi établies les Zones d'Autonomie et de Responsabilité (ZAR), qui définissent pour chaque manager en quoi il est acteur des décisions structurantes pour son équipe et ses activités.

**Objectif :**

Faire signer à 100 % des managers un contrat managérial

Échéance : T4 2020



### CAP MANAGERS

Communauté des directeurs de la Métropole, Acteurs de la Performance. Instaurée début 2019, elle réunit 180 directeurs de métiers et zones géographiques diversifiés. Programmée une fois par trimestre, elle a contribué en 2019 et 2020 à l'élaboration de ce projet d'administration. Sa vocation est de débattre de tous les grands sujets actuels ou à venir de la Métropole et de son territoire.

**AXE 2****CONSTRUIRE LES DROITS ET DEVOIRS DU MANAGER****2.1. Responsabiliser l'ensemble des managers pour transformer le pilotage stratégique en pilotage opérationnel dans chaque DGA, direction et service**

Afin de disposer d'un pilotage performant et homogène de la Métropole, un processus doit être mis en place pour définir une feuille de route avec des objectifs SMART au niveau de chaque DGA, direction ou service. Ceci permet de décliner une série d'objectifs individuels et collectifs pour chaque membre de l'équipe, objectifs contributifs à l'atteinte de l'ambition générale.

Ces objectifs constitués et associés à des indicateurs permettront l'élaboration de tableaux de bord qui par consolidation autoriseront toute forme de pilotage du niveau opérationnel jusqu'au niveau le plus haut de l'institution.

**Objectif :**

100 % des équipes disposent de feuilles de route, tableaux de bord et objectifs

Échéance : T1 2021

**2.2. S'inspirer des pratiques d'autres organisations**

L'étude des démarches et pratiques managériales d'autres organisations permet de trouver des réponses aux enjeux auxquels se trouve confrontée la Métropole. Un benchmark doit donc être mené, auprès de 5 autres organisations d'ici le premier trimestre 2021, afin d'identifier des bonnes pratiques qui pourraient être mobilisées pour construire la transformation de la Métropole.

Ces bonnes pratiques doivent ensuite être étudiées, afin d'identifier celles qui correspondent le plus à notre contexte et pourraient ainsi être mises en place.

**Objectif :**

Opérer un benchmark sur d'autres organisations comparables pour dégager de bonnes pratiques pour construire le projet de transformation de la Métropole

Échéance : T1 2021

**AXE 3****METTRE EN PLACE LES OUTILS DU MANAGER****3.1. Développer l'articulation des fonctions support et des fonctions opérationnelles**

Pour un fonctionnement optimal des organisations, une relation réciproque client-fournisseur doit être impulsée entre les directions opérationnelles et les directions support. En effet, un lien d'interdépendance fort existe avec d'un côté les personnels des fonctions ressources qui doivent être support et conseil auprès des directions opérationnelles de manière permanente. À l'inverse, les fonctions support ont besoin d'être associées le plus

largement possible aux préoccupations et problématiques des managers afin d'appréhender les réalités de travail des équipes et ainsi étayer leur offre.

Ceci doit se faire dans les deux sens : d'un côté, les processus des fonctions ressources doivent être adaptés pour associer les DGA et directeurs à leurs décisions. De l'autre, les directions opérationnelles doivent mettre en place des processus collaboratifs avec les directions support, pour les impliquer au bon moment dans leur fonctionnement.

**Objectif :**

Mettre en place des procédures d'implication réciproque

Échéance : **T4 2020**

---

### **3.2. Simplifier, moderniser et alléger les procédures en prenant en compte les enjeux de délégation et de responsabilisation des managers**

Une convergence de constats nourrit cette préoccupation de permettre aux managers, au quotidien, de sortir des «carcans» administratifs (lenteur et lourdeur du système de signature et délibération, complexité des circuits de validation, décalage entre le niveau de responsabilité réel au quotidien et celui délégué au plan administratif, budgétaire).

**Objectif :**

Mettre en place des nouvelles procédures simplifiées (délibération, signatures, achat)

Échéance : **T2 2021**

---

### **3.3. Déployer des outils de pilotage communs et soutenables**

Pour homogénéiser les pratiques de management au sein de l'institution, des modes de pilotage et de reporting communs doivent être installés.

Ces indicateurs participeraient à l'élaboration de tableaux de bord uniformes à l'ensemble des directions, pour faciliter le suivi des projets, des finances, de l'activité et des RH. Ces tableaux de bord serviraient également à construire des rapports d'activité annuels, outils clés pour un pilotage managérial performant.

**Objectif :**

Mettre à disposition de l'ensemble des managers les données d'activité, de projet, de finances et RH

Échéance : **T3 2020**

---

### **3.4. Outiller les managers**

Qu'il s'agisse de s'adapter aux évolutions numériques en matière de management (usage d'outils collaboratifs) ou en matière d'organisation du travail (développement des modes de travail à distance : télétravail, coworking, travail en mode multi-sites...), la Métropole doit s'engager dans un processus dynamique et continu de conduite du changement au bénéfice de sa ligne managériale pour accompagner voire devancer les évolutions sociales et sociétales. La double crise vécue depuis mars 2020 accélère fatalement la prise en considération de ce sujet.

**Objectifs :**

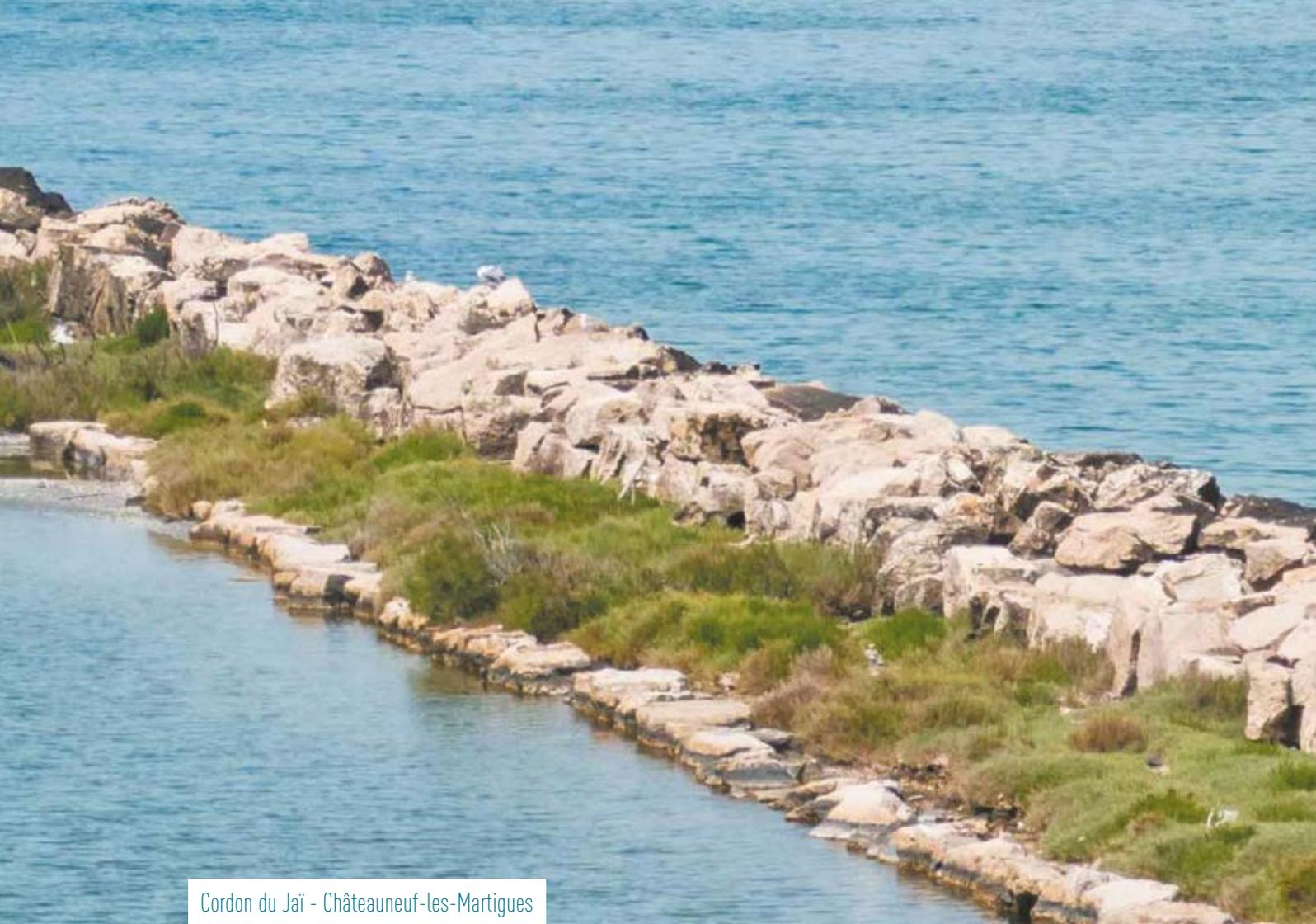
- 100 % des managers formés à l'usage des outils collaboratifs (cf. Big Bang digital)

Échéance : **T3 2020**

- Concevoir des modules de formation sur mesure pour développer les compétences des managers en matière de pilotage de collaborateurs à distance

Échéance : **T4 2020**

---



Cordon du Jai - Châteauneuf-les-Martigues

Parc Émile Duclaux - Marseille





# ANCER LA CULTURE DE LA PERFORMANCE DANS NOS PRATIQUES

## Contexte et enjeux

Depuis plus d'une dizaine d'années, les administrations publiques s'adaptent aux mutations économiques et budgétaires en faisant évoluer leurs cultures et leurs organisations. Elles doivent notamment y intégrer une recherche de performance, afin de se situer par rapport à des objectifs clairs, compris et partagés par l'ensemble de l'organisation. La performance recouvre différents attendus : efficacité, efficience, mais aussi qualité de service attendue, délivrée ou ressentie par les usagers.

Dans ce contexte, la Métropole souhaite développer des indicateurs et des outils de mesure et de pilotage de la performance à l'usage de toute la chaîne managériale. Ces indicateurs permettront de mesurer l'évolution de la qualité de service dans le temps, d'identifier les cas échéant les axes et plans d'amélioration pertinents et ainsi d'initier une démarche d'amélioration continue.

Afin de renforcer la relation aux publics et légitimer l'action de la Métropole, il apparaît également majeur de donner de la visibilité à la performance métropolitaine en interne comme en externe. —



## CHIFFRES CLÉS

**20 JOURS**  
de délais de paiement

D'autres indicateurs sont  
en construction

## AXES STRATÉGIQUES

Nous avons l'ambition **d'ancrer la culture de la performance dans nos pratiques et de l'adapter à l'organisation pour évaluer concrètement l'efficacité de nos actions.**

4 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :

- AXE 1** • Clarifier la stratégie et les objectifs de l'organisation
- AXE 2** • Développer des pratiques de performance opérationnelle
- AXE 3** • Mettre les attentes des usagers au cœur des préoccupations d'une Métropole performante
- AXE 4** • Renforcer la performance achat de la Métropole

**AXE 1****CLARIFIER LA STRATÉGIE ET  
LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION****1.1. Établir une feuille de route déclinant à tous les niveaux de l'organisation les orientations politiques en objectifs opérationnels**

Une telle feuille de route garantit l'alignement entre les orientations politiques et les projets métropolitains.

Tout d'abord, il sera nécessaire de capitaliser sur les plans d'action à poursuivre, répondant aux orientations politiques définies par le nouvel exécutif politique. Par ailleurs, il faudra compléter cette nouvelle feuille de retour par des actions sur des champs qui n'auraient pas encore été investis.

**Objectif :**

Décliner pour chacune des orientations politiques des objectifs opérationnels (SMART)

Échéance : **T4 2020**

**1.2. Définir un arbre de politiques publiques**

La constitution d'un arbre des politiques publiques permet de structurer l'action métropolitaine et ses projets, ainsi que de les rendre plus compréhensibles.

Une cartographie des politiques publiques structurantes est ainsi en cours de réalisation, afin d'obtenir une vision des programmes et sous-programmes puis, à terme, des politiques et sous-politiques (cf. la démarche projet).

**Objectif :**

Structurer l'action métropolitaine à partir d'un arbre des politiques publiques.

Échéance : **RÉALISÉ T3 2020**

**1.3. Clarifier les rôles, responsabilités et compétences au sein de l'administration entre les différents acteurs / échelons de la structure (DGS Met, DGA Met, DGSC)**

Pour conduire la feuille de route, il est nécessaire de définir les rôles et la complémentarité au sein de la ligne managériale. La lisibilité et l'intelligibilité de l'organisation interne favorisera l'efficacité de l'action.

**Objectifs :**

- Élaborer l'organigramme de l'organisation
- Clarifier les rôles et responsabilités de chacun (DGS Met, DGA Met, DGS CT)
- Éditer un organigramme pratique, intelligible, lisible

Échéance : **T3 2020**

## AXE 2

# DÉVELOPPER DES PRATIQUES DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

### 2.1. Définir les outils de mesure de la performance, des indicateurs d'activité, de suivi et de pilotage (objectifs SMART, indicateurs, etc.)

Un pilotage performant de la Métropole à tous les niveaux de l'organisation se base sur des outils de pilotage solides et homogénéisés à l'ensemble des directions.

Chaque DGA et DGSCT devra ainsi établir au premier trimestre 2021 un tableau de bord définissant les indicateurs de pilotage de son activité. Pour cela, ils devront définir chacun leurs activités cœur de métier, leurs activités à valeur ajoutée, leurs activités d'innovation et des indicateurs pertinents pour les mesurer.

**Objectif :**

Définition du tableau de bord à destination du DGS constitué de l'agrégation des tableaux de bord DGA et DGSCT

Échéance : **T4 2020**

### 2.2. Harmoniser et simplifier les procédures

Évoqué comme un point majeur du pilier « placer le manager au cœur de l'organisation » - axe 3 point 2), la simplification est envisagée comme un outil d'aide du management du quotidien travaillant à la fois sur l'allègement des procédures internes et la redéfinition de la délégation de signature. Sous l'angle de la performance, cette simplification prend tout son sens dès lors qu'elle donnera plus de réactivité et d'efficacité à l'institution.

**Objectif :**

Refonte et simplification des procédures administratives

Échéance : **T2 2021**

### 2.3. Établir un contrôle de gestion structurant offrant du conseil aux directions

Le contrôle de gestion est un outil fondamental de l'efficacité. Il s'agit de maîtriser les ressources et d'en avoir le meilleur usage. Pour cela la définition d'indicateurs pertinents et la mise en place d'outils de pilotages sont des éléments de base à définir. Il est ensuite nécessaire de partager une culture du « contrôle de gestion », un langage commun défini par l'ensemble de la ligne managériale. Des relais conseil au quotidien au sein de chacune des directions doivent également constituer l'échelon de contrôle de 2<sup>e</sup> niveau et permettre la fluidité de relation avec l'échelon de contrôle de gestion métropolitain.

**Objectifs :**

- Définir le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens par DHA et DGS

Échéance : **T4 2020**

- Définir un module de formation à la culture de gestion et à l'usage des outils métropolitains

Échéance : **T1 2021**

## AXE 2

### 2.4. Mettre en place des outils de gestion performants

Les outils de pilotage de base pour tout manager passent par des indicateurs RH et financiers, socle de base de la maîtrise du pilotage de ses moyens. Des outils plus élaborés sur la gestion logistique ou la gestion de l'activité sont également nécessaires.

**Objectif :**

Sur la base de la fiabilisation des données SIRH et SIF, définir et mettre en main de tous les managers le pilotage opérationnel RH et financier en correspondance avec les outils métropolitains  
Échéance : réalisé T2 2020

### 2.5. Diffuser une culture de la performance pour servir le marketing interne et la marque employeur

Ce projet est en lien direct avec les piliers marketing interne et marque employeur. En effet, la culture de la performance se transmettra à l'ensemble de l'organisation grâce à un plan de communication du projet de transformation, avec une mobilisation particulière des managers, qui sont les relais centraux de l'organisation.

**Objectif :**

Sur la base de la fiabilisation des données SIRH et SIF, définir et mettre en main de tous les managers le pilotage opérationnel RH et financier en correspondance avec les outils métropolitains  
Échéance : réalisé T2 2020

### 2.6. Construire une stratégie d'anticipation et de pilotage des risques

La Métropole doit être en capacité d'assurer en toutes circonstances la continuité de ses missions. L'exploitation des crises pandémiques et numériques contribuera à l'élaboration des outils et procédures nécessaires

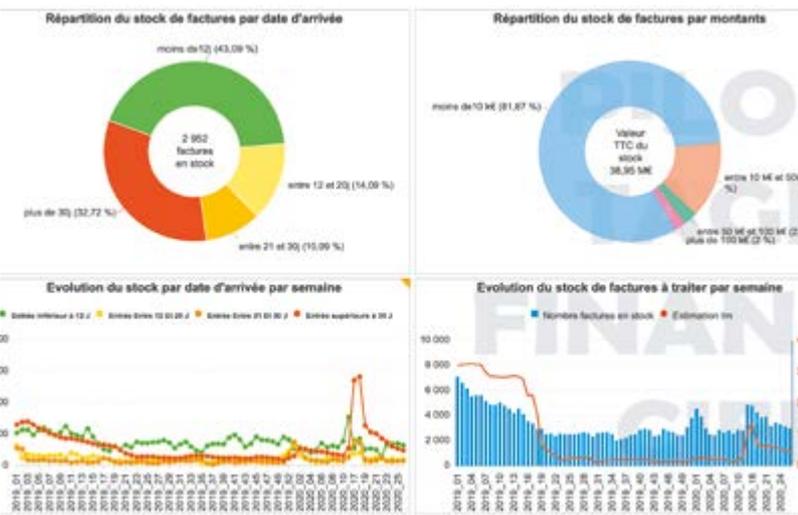
**Objectif :**

Constuire les plans de continuité d'activité (PCA)  
Échéance : réalisé T2 2020



**OUTIL DE PILOTAGE**

Afin de se donner les moyens d'un pilotage financier pertinent et adapté à des systèmes d'informations différents, les équipes de la Métropole ont développé, en interne, à partir de l'application Business Object, un outil spécifique « sur mesure ». Cet outil permet un suivi dynamique d'indicateurs financiers tels que les consommations budgétaires, la perception des recettes ou le suivi des délais de traitement des factures.



**AXE 3****METTRE LES ATTENTES DES USAGERS  
AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS  
D'UNE MÉTROPOLE PERFORMANTE****3.1. Développer des modalités de transparence vis-à-vis des publics**

La mise en place de modalités de transparence participe directement au développement d'une relation de confiance entre les usagers et la Métropole. Traditionnellement, le rapport d'activité a cette vocation. Il est possible, par la création d'outils spécifiques, d'aller plus loin en donnant périodiquement une visibilité à l'ensemble des publics de la métropole sur l'avancée de ses réalisations.

**Objectif :**

Définir les indicateurs et consolider les canaux d'alimentation

Échéance : **T1 2021**

---

**3.2. Généraliser la mesure de la satisfaction des publics (taux de satisfaction usagers, évaluation des politiques publiques, etc.)**

Les pratiques d'évaluation des services rendus aux usagers est très hétérogène au sein de la Métropole et ne fait pas l'objet d'indicateurs et de tableau de bord de suivi régulier. Améliorer le service rendu débute par la prise en compte de l'attente des usagers, la mesure objective de l'atteinte des promesses associées aux services et l'élaboration d'une politique d'amélioration continue.

**Objectifs :**

- Recenser pour chacune des politiques publiques les mesures d'actions existantes, au besoin les définir

Échéance : **T4 2020**

- Construire un baromètre de satisfaction métropolitain des usagers

Échéance : **T1 2021**

---

**3.3. Intégrer le retour des usagers dans l'élaboration et la conduite des projets et politiques publiques**

Deux types de traitement des retours usagers peuvent être envisagés : une analyse quantitative nous renseignant sur le niveau d'atteinte des objectifs fixés, ainsi qu'une analyse qualitative nous permettant, pour chacun de nos services, de détecter nos points forts et nos axes de progrès. Pour amorcer une démarche qualité, il peut être envisagé d'associer des groupes d'usagers représentatifs de la définition des plan d'actions correctifs.

**Objectifs :**

- Définir des modalités de traitement du baromètre usagers au plan quantitatif et qualitatif

- Identifier par direction des échantillons représentatifs d'usagers permettant de mettre en place des groupes d'écoute

Échéance : **T2 2021**

---

**AXE 4****RENFORCER LA PERFORMANCE  
ACHAT DE LA MÉTROPOLE****4.1. Définir une stratégie d'achat pluriannuelle**

Un des leviers de la performance budgétaire est la performance achats. Mieux acheter nécessite de la part du demandeur une anticipation, une spécification précise de ses besoins et la définition de critères de mesure de la performance attendue du fournisseur. Dans ces conditions, l'acheteur pourrait procéder à un meilleur accompagnement managérial et plus généralement la Métropole pourra maintenir un niveau d'exigence vis-à-vis de ses fournisseurs constant dans le temps. La performance achat passe également par des critères qualitatifs tels que le recours aux fournisseurs locaux et respectant des critères de production responsables

**Objectifs :**

- Lancer une centrale d'achat commune

Échéance : **T1 2021**

- Définir un plan d'action et les indicateurs pour contribuer à la dynamique achat local

- Professionnaliser la programmation achats auprès de l'ensemble des managers

- Initier des revues de performance fournisseurs : au moins trois fournisseurs stratégiques par an et par acheteur

- Définir un plan d'économie pluriannuel décliné par famille d'achats

Échéance : **T3 2020**

**4.2. Développer la filière achat au sein de la Métropole et avec ses partenaires**

Structurer et animer une communauté achat sur le territoire avec les acheteurs du Département, de la Ville voire de la Région doit permettre l'échange de bonnes pratiques et l'identification des interlocuteurs dans ces organisations.

De plus, une filière achat pourrait être consolidée sur le territoire par la conduite de projets communs qui permettraient un rapprochement des fonctions achat. La consolidation de nos cartographies respectives permettrait ainsi de construire une segmentation achat commune et, à terme, de construire une feuille de route commune sur des sujets convergents.

**Objectif :**

Assurer a minima un évènement semestriel à partir du T3 2020

Échéance : **1<sup>ER</sup> ÉVÈNEMENT T3 2020**

### 4.3. Revoir les procédures de commandes et d’achats ainsi que leurs modalités de paiement

Distinguer le traitement des commandes d’un montant conséquent de celles des petits achats pour apporter plus de simplicité et de réactivité est une demande forte de l’institution. Nous devons ainsi pouvoir y répondre, grâce à des solutions dédiées, telles que le déploiement de cartes d’achat.

**Objectif :**

Sur la base d’une cartographie, identifier le montant de réduction des coûts internes associés à la simplification des procédures d’achats

Échéance : **T4 2020**



✕

**LA CENTRALE D'ACHAT COMMUNE**

La centrale d'achat est un outil de mutualisation des achats entre Métropole, Département, communes et satellites. Elle permet d'accéder à des prix compétitifs grâce à des économies d'échelle ainsi que de rationaliser les commandes pour les utilisateurs.



Plage du Cavaou - Fos-sur-Mer



Plage des Catalans - Marseille



# PILIER 4 ACCOMPAGNER LE BIG BANG DIGITAL

## Contexte et enjeux

L'avènement des outils numériques, des réseaux, de la donnée et de l'intelligence artificielle a donné lieu à une 4<sup>e</sup> révolution industrielle. Si l'ensemble de ses effets n'est pas encore perceptible, la transformation qu'elle s'apprête à opérer sur nos rapports au travail, aux institutions, à l'environnement et aux relations interindividuelles s'avère conséquente.

La crise sanitaire du Covid-19 a permis de mettre en évidence que le numérique constitue une force de résilience dont la souplesse est encore inconnue.

L'utilisateur/consommateur, quant à lui, va accroître certaines attentes, telles que la transparence, la simplicité et la réactivité. C'est à l'interface, entre ses usagers et les services qu'elle fournit ou labellise, que l'institution doit ainsi se positionner. Ce rôle nécessite une parfaite maîtrise de la donnée pour créer un territoire de confiance digital dans lequel la Métropole s'engage. Pour cela, il nous faut d'abord construire l'infrastructure numérique, optimiser nos fonctionnements internes par l'usage de nouveaux outils, améliorer l'offre aux usagers et devenir un véritable acteur du big data, afin de développer un territoire intelligent « Smart City ». —



## CHIFFRES CLÉS

200 applications exploitées

2,2 millions de mails reçus chaque mois

200 000 signalements par les citoyens utilisateurs de la solution « Engagés au quotidien ».

## AXES STRATÉGIQUES

Afin de préparer le Big Bang digital, nous avons l'ambition **d'accompagner l'évolution des usages et développer un service public métropolitain de la donnée.**

4 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :

- AXE 1 • Construire une infrastructure numérique métropolitaine** support au développement et à l'adoption du numérique
- AXE 2 • Optimiser nos fonctionnements internes** par l'usage des outils les plus adaptés et la formation des utilisateurs
- AXE 3 • Améliorer nos offres** aux usagers
- AXE 4 • Être un acteur du Big Data** par la définition d'une politique de la donnée structurée et ambitieuse

## AXE 1

# CONSTRUIRE UNE INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE MÉTROPOLITAINE SUPPORT AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE

### 1.1. Élaborer le schéma directeur de convergence métropolitaine

Pour réussir l'enjeu de la convergence, un schéma directeur est proposé autour de 3 volets :

- Fonctionnel (outils métiers et de pilotage) : organiser, uniformiser tous les processus autour des applications métiers et apporter de nouveaux outils permettant un pilotage des activités pour une meilleure utilisation de nos moyens.
- Infrastructures techniques (consolidation des data centers) : réussir la consolidation et la simplification technique de toutes les infrastructures informatiques : réseau, data center, téléphonie, pour stabiliser le bon fonctionnement de tout le système d'information métropolitain.
- Sécurité : réussir l'équilibre difficile entre garantir un niveau de sécurité optimal et libérer le fonctionnement interne.

La sécurité étant l'affaire de tous, des actions de sensibilisation régulières auprès des agents contribueront à l'atteinte de cet objectif.

**Objectif :** Mettre en place le schéma directeur

**Échéance :** T3 2021

---

### 1.2. Finaliser la métropolisation du système d'information

La récente cyberattaque a montré la fragilité de l'héritage technologique de nos systèmes d'information et la nécessité d'accélérer de la montée en puissance de ce nouveau système d'information. Il est important de consolider ce mouvement et achever la métropolisation du système d'information.

**Objectif :**

Faire converger tous les anciens systèmes d'information sur le nouveau système d'information métropolitain

**Échéance :** T4 2021

---

## AXE 2

# OPTIMISER NOS FONCTIONNEMENTS INTERNES PAR L'USAGE DES OUTILS LES PLUS ADAPTÉS ET LA FORMATION DES UTILISATEURS

### 2.1. Mesurer les usages et la maturité digitale des collaborateurs

De nombreux processus internes font déjà appel aux nouvelles technologies de manière souvent hétérogène. Pour aller plus loin, il faut tout à la fois recenser et harmoniser les pratiques et ainsi les rendre plus accessibles à l'ensemble des collaborateurs. Cette consolidation autour d'une offre de services interne permettra d'optimiser la digitalisation des métiers et en facilitera l'adoption par le plus grand nombre.

De la même manière, la maturité digitale des collaborateurs sera améliorée et annuellement mesurée.

Après avoir identifié les grands domaines de fonctionnement impactés par les évolutions numériques, une feuille de route de l'INSI sur les outils à déployer pourra être constituée. Sur cette base, un univers d'outils métiers fondateurs communs à tous les collaborateurs sera constitué.

#### Objectifs :

- Identifier les processus de dématérialisation / digitalisation des outils collaboratifs et métiers suivants : outils collaboratifs (avril 2020), visio (septembre 2020), RH (octobre 2020), finances (janvier 2021), assemblées (avril 2021), achat et commande publique (mars 2021), intranet (novembre 2021), courrier (septembre 2020), gestion de projet (pilier idoine), pilotage (pilier idoine), cartable numérique de l'élu (juillet 2020).
  - Évaluer annuellement la maturité digitale des agents et proposer des processus d'acculturation.
- Échéance : T4 2020 / T4 2021

### 2.2. Déployer les outils collaboratifs et former les collaborateurs à leur utilisation

Malgré l'étendue de ses compétences et de son territoire, la Métropole Aix-Marseille-Provence doit relever le défi de la proximité et favoriser les synergies et les mutualisations dès qu'elle le peut. Le travail collaboratif et les outils de visio-conférences sont les moteurs de la transformation digitale et limitent l'impact environnemental de notre organisation. Le développement du travail en nomadisme et du télétravail ne sont possibles qu'au travers de ces outils et de leur maîtrise par l'ensemble des collaborateurs. C'est donc une véritable transformation des modes de travail qu'il convient de mettre en place. Cette conduite du changement doit être définie dans un plan de déploiement, comprenant des volets communication et formation aux outils. Elle sera notamment menée par des ambassadeurs au sein des directions.

#### Objectifs :

- Disposer d'une communauté d'ambassadeurs
- Échéance : T3 2020
- 90 % des collaborateurs utilisant efficacement les outils collaboratifs
- Échéance : T2 2021

## AXE 2

### 2.3. Développer la culture du digital à travers un plan de communication et de formation

Le numérique est sans cesse en évolution, il percute tous nos métiers et est éminemment transversal. Notre institution se doit d'être au fait de ces grandes évolutions pour mieux les anticiper, les intégrer dans nos processus métiers.

Cette acculturation au numérique se fait notamment au travers de l'instance « Cap Digital », qui vise à développer cette culture numérique très large au sein de l'administration. Lors de ces séances, des moments de créativité permettent aux participants d'enrichir des projets existants, ainsi que de développer de nouvelles fonctionnalités.

Cette démarche constitue les prémices d'un lab d'innovation au sein duquel la créativité et le droit à l'expérimentation seront stimulés par la présentation des solutions les plus innovantes. Au-delà de l'outil, ce lab sera également une des briques de la communication et du plan de formation continue des équipes métiers.

#### Objectifs :

- Maintenir un rythme de 4 instances Cap Digital par an
- Animer un réseau d'ambassadeurs dans chacune des directions métiers et aboutir à une traduction opérationnelle de chacune des séances de créativité
- L'efficacité de cette instance doit ensuite être mesurée par la mise en place de modalités de mesure de la progression des usages digitaux. 80 % des collaborateurs devront ainsi déclarer avoir progressé dans l'usage des outils digitaux au cours de l'année passée.

Échéance : T3 2021

## AXE 3

# AMÉLIORER NOS OFFRES AUX USAGERS

### 3.1. Anticiper et suivre l'évolution des usages dans la société civile et développer des services pouvant y répondre.

La Métropole doit se doter d'un socle agréant les services proposés dans son territoire. Elle doit proposer un « hub de services » construit autour des attentes des usagers et améliorant « l'expérience utilisateur ». Elle doit repenser les moyens d'échanges avec ses usagers, devenir une MAAS, une « Métropole As A Service », dans tous ses domaines de compétences, ses politiques publiques au profit de ses différentes catégories d'usagers.

Nos concitoyens sont aujourd'hui en attente d'offres de services instantanées, personnalisées, simples et accessibles. La sphère publique doit s'emparer de ces principes et construire un véritable espace de confiance digitale.

Accéder simplement, à toujours plus de services, sans oublier personne et en toute sécurité, c'est le défi que se fixe l'administration métropolitaine.

Ainsi, la Métropole reste en veille active sur les innovations et évolutions à mettre en œuvre en interne (innovations et concepts, intégration de l'IA dans les outils au service de la performance) et auprès des usagers (intégration d'initiatives citoyennes). Dans la même logique, l'outil plateforme de services numériques pourra être utilisé pour amplifier la participation citoyenne et coproduire certains projets.

**Objectifs :**

- 5 nouveaux services digitaux devront être implémentés dans « La Métropole dans ma poche »  
Échéance : **T4 2020** (puis 3 nouveaux services par an jusqu'en 2026).

- Le référencement des expérimentations en cours dans les Territoires doit également être mené, pour faciliter leur partage et leur réplique dans les autres Territoires.

Échéance : **T4 2021**

### **3.2. Mettre en place ou participer à des actions visant à lutter contre la fracture numérique et l'illectronisme**

Avec près de 17 % de la population en difficulté face au numérique (source INSEE), aux démarches de plus en plus dématérialisées qui se généralisent, le sujet de l'accompagnement de ces publics est un enjeu croissant.

En cause, il est nécessaire de proposer, à T1 2021, un plan d'action d'inclusion numérique sur le territoire à destination des différents publics. Il permettra notamment de soutenir efficacement les réseaux d'acteurs de l'inclusion numérique. La Métropole effectuera un diagnostic des tiers-lieux numériques dans lequel la médiation numérique pourra s'exercer et identifiera des dispositifs susceptibles de soutenir l'inclusion numérique des différents publics (usagers, entreprises, publics fragiles...). De la même manière, les lieux d'incarnation de la Métropole devront être repensés comme autant de guichets uniques re-crédant du lien et accompagnant les usagers vers les outils numériques.

Par ailleurs, la Métropole se veut également solidaire et ce sur deux points. En premier lieu, en donnant une 2<sup>e</sup> vie aux ordinateurs réformés, au bénéfice des publics éloignés de ces outils. Deuxièmement, en instaurant des dispositifs d'aide à l'accès à Internet.

**Objectif :**

Mettre à disposition de structures associatives de réinsertion 500 ordinateurs en fin de vie professionnelle mais toujours compatibles avec des usages grands publics.

Échéance : **T3 2020**

### **3.3. Se positionner comme un prestataire de services pour les communes du territoire métropolitain**

Au vu de l'étendue de son territoire et de son champ de compétences, la Métropole est en capacité de mettre en œuvre de nombreux projets, outils et processus en synergie avec les compétences de proximité et la connaissance experte des communes et de leurs maires. Basés sur la libre adhésion et la recherche de mutualisation ou de complémentarités, la Métropole proposera des services clés en main.

Cette dynamique renforcera le lien Métropole / Communes et trouvera sa justification dans la mobilisation d'expertises, dans les économies d'échelles liées à la massification des achats et l'exploitation commune et standardisée des mêmes outils et infrastructures.

Ainsi le catalogue des services que peut offrir la Métropole doit être enrichi de manière régulière et pensé globalement au profit du bloc intercommunal.

**Objectif :**

Constitution d'un catalogue des prestations disponibles pour les communes désirant adhérer aux services métropolitains (ex : SIG, PLU, droits des sols, plateforme de données...).

Échéance : **T1 2021**

**AXE 4****ÊTRE UN ACTEUR DU BIG DATA PAR LA DÉFINITION D'UNE POLITIQUE DE LA DONNÉE STRUCTURÉE ET AMBITIEUSE****4.1. Se doter d'une stratégie métropolitaine de la donnée et mettre en place une plateforme et un service de gestion et de traitement des données au niveau métropolitain**

La dimension « données » revêt une importance de plus en plus cruciale, jusqu'à être considérée comme « l'or noir » du XXI<sup>e</sup> siècle. Ces données sont aujourd'hui omniprésentes dans tous les actes de la vie quotidienne des citoyens, des entreprises et du secteur public. Elles constituent un véritable gisement de valeur mais aussi une source de risques pour la sécurité et la confidentialité, notamment pour les données personnelles que nous nous devons de protéger. Elles constituent également un véritable enjeu de régulation et de protection de l'intérêt général face aux grands acteurs privés : un véritable enjeu de maîtrise du service public.

Produisant directement ou indirectement de la donnée territoriale sur son champ de compétences et les espaces publics dont elle a la charge, la Métropole est l'échelon clé de la maîtrise de la donnée publique et de la régulation des acteurs. Par ailleurs, elle doit se positionner en agrégateur de données, garante de leur confidentialité, de leur usage et du contrôle de leur diffusion.

Après l'ouverture de sa plateforme territoriale de données, l'objectif consistera à enrichir constamment son catalogue de données pour, d'une part, les mettre à disposition du plus grand nombre de manière sécurisée et, d'autre part, optimiser son offre de services.

La collecte des données peut s'effectuer par des démarches volontaires de dépôt ou par l'exigence contractuelle systématique avec nos partenaires ou délégataires.

**Objectifs :**

- Ouverture de la plateforme territoriale de données

Échéance : **T4 2020**

- Formalisation d'une charte de la donnée délibérée en conseil métropolitain puis diffusée à l'écosystème

Échéance : **T1 2021**

**4.2. Développer des réseaux de partenaires internes et externes sur la donnée métropolitaine**

Vis-à-vis des acteurs du territoire, la Métropole se positionne comme espace de confiance digitale grâce à sa plateforme et sa « Charte de la donnée ».

Elle sera donc en capacité de proposer différents schémas de collaboration autour de ces sujets avec des structures tierces, dans le cadre de projet comme « Diams » ou « Smartport » ou lors de challenges et hackathons. De nouveaux services pourront ainsi émerger et s'imposer de manière pérenne.

L'animation d'un réseau (entreprises du digital, formations, tiers-lieux, institutions publiques, etc.) permettra de conserver une dynamique et de rassembler toujours plus d'acteurs.

Ces partenaires pourront être associés à la stratégie métropolitaine et devenir signataires de la Charte.

Par ailleurs, la Métropole doit engager une démarche d'acculturation large autour de l'importance et de l'utilisation de la Data, notamment, en interne, auprès des collaborateurs et des managers et, en externe, auprès des élus, partenaires et communes.

**Objectif :**

3 acteurs territoriaux devront être signataires de la Charte.

Échéance : **T4 2021**

### 4.3. Développer et amplifier la Smart City pour piloter et gérer plus efficacement l'espace public et déployer de nouvelles fonctionnalités urbaines.

La Smart City est développée autour de solutions numériques et de nombreux cas d'usages basés sur des capteurs, objets connectés ou contributions citoyennes.

Les outils de supervision et hypervision ainsi que les bases de données et le big data auxquels ces outils sont connectés accompagnent la transition énergétique, optimisent et anticipent les aménagements urbains. Ils permettent de gérer la ville de manière optimale et offrent de nouveaux services aux habitants du territoire.

Nos espaces urbains ne sont pas extensibles et nos besoins sont sans cesse plus nombreux. De multiples acteurs interviennent sur ces espaces. La maîtrise des espaces urbains, leur optimisation, leur développement maîtrisé et efficient sont un enjeu majeur auquel ces outils répondent.

**Objectif :**

Inciter l'ensemble des DGA à l'usage de la plateforme DATA.

Échéance : **T2 2021**



#### LA PLATEFORME DATA



Pour notre institution, le développement d'une plateforme de données ouvrira de nouvelles perspectives tel que par exemple :

- Le développement de notre attractivité par de nouveaux services liés à la donnée,
- Le soutien à l'innovation et au développement économique par l'exploitation de nos données par les entreprises innovantes,
- L'amélioration des services offerts au public,
- La modernisation de l'action publique.



Cabriès - Chapelle Notre-Dame-de-la-Salette de Calas



Le Rove - Sculpture



# RENFORCER NOTRE MARQUE EMPLOYEUR

## Contexte et enjeux

Dans un contexte économique difficile, la Métropole confrontée à une gestion stricte, peine à recruter face au secteur privé, notamment pour des raisons de niveau de salaire sur les catégories A/A+. Or, le besoin de l'institution concerne des profils de plus en plus spécifiques. Attirer et retenir des talents est donc un challenge important pour la Métropole Aix-Marseille-Provence.

Développer une marque employeur fondée sur une image d'une institution moderne, lisible, affirmant sa plus-value serait sans doute un facteur clé de succès en la matière. Elle permettrait aux collaborateurs de se projeter dans un équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de développer leurs compétences, de bénéficier de perspectives d'évolution et de diversité de carrière.



## CHIFFRES CLÉS

8225  
collaborateurs

86  
regroupement  
de fonctions

300  
métiers

## AXES STRATÉGIQUES

Nous avons l'ambition de **renforcer notre marque employeur pour en faire une référence qui attire de nouveaux talents et fidélise ses agents** :

3 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :

- AXE 1** • Les préalables à la construction de la marque employeur : GPPEC et optimisation des processus de recrutement
- AXE 2** • Attirer et recruter nos futurs collaborateurs, par un travail d'identification des atouts de la Métropole
- AXE 3** • Fidéliser nos collaborateurs, favoriser la mobilité interne et développer les compétences

## AXE 1

## LES PRÉALABLES À LA CONSTRUCTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

**1.1. Mettre en œuvre une politique GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)**

Envisager la mise en place d'une GPEC au sein de l'institution nécessite une projection à partir des ambitions stratégiques sur l'évolution des métiers existants, la création de nouveaux métiers, en lien avec l'observation des évolutions sociétales. Il s'en suit l'élaboration d'outils opérationnels définissant pour chacun des métiers une cartographie des compétences actuelles, de celles de demain et des dispositifs de développement des compétences associées. À ces conditions, l'institution pourra anticiper ses besoins en recrutement, favoriser les mobilités internes et repérer en avance de phase les profils les plus rares pour lesquels elle devra déployer des plans d'action sur mesure.

**Objectif :**

Élaborer un référentiel, une cartographie des compétences associées et des plans de formation correspondants

Échéance : T2 2021

**1.2. Optimiser les process de recrutement métropolitain**

Réduire les délais de recrutement est une demande très forte émanant de tout l'encadrement métropolitain. L'enjeu est de taille dans une institution qui a dû se construire en un temps très court et avec des besoins en recrutement qui se sont exprimés simultanément dans l'ensemble des directions. Passer la période d'installation, la Métropole souhaite professionnaliser le processus de recrutement pour réduire le délai mais également pour optimiser l'adéquation des ressources recrutées aux profils recherchés.

**Objectifs :**

- Engager chaque DGA à définir sa feuille de route pluriannuelle des recrutements qui sera déclinée et/ou ajustée semestriellement dans le cadre du dialogue de gestion
- S'engager sur un délai maximum de référence de 7 mois pour le recrutement des agents de catégorie A

Échéance : T4 2020

**E-RECRUTEMENT**

Outil métropolitain qui intègre l'ensemble du processus de recrutement de la définition du profil à recruter en passant par la mise à disposition de l'annonce jusqu'à la sélection finale du candidat. Il améliore également la visibilité des offres à la mobilité interne.

ID	Titre	Local	Statut	Date de début	Statut de l'offre
4276	CHARGE DE MISSION PROJETS ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNES RURALES - IAF	022 Place d'Alsace	Recrutement	10-08-2020	OFF
4277	Agent de gestion budget	02 Place d'Alsace	Recrutement	10-08-2020	OFF
4278	Agent d'entretien et de gestion des sites de stockage	02 Place d'Alsace	Recrutement	10-08-2020	OFF
4279	Intervenant technique	Métropole No. 04	Recrutement	10-08-2020	OFF
4280	CHEF DE SERVICE IAF - IAF	Métropole No. 04	Recrutement	10-08-2020	OFF
4281	Intervenant technique	Métropole No. 04	Recrutement	10-08-2020	OFF

**AXE 2****ATTIRER ET RECRUTER NOS FUTURS COLLABORATEURS****2.1. Rendre visibles les métiers, missions et compétences de l'administration métropolitaine auprès de potentiels nouveaux collaborateurs**

Garantir l'attractivité de la Métropole aux yeux des candidats potentiels nécessite le déploiement d'une communication de recrutement précise. Il s'agit de rendre visibles les missions de l'institution ainsi que les différents métiers actuels et en développement. Laisser transparaître un état d'esprit basé sur l'ouverture et la modernité permet également aux candidats de se projeter dans l'institution. Enfin, pour diffuser les offres de recrutement de manière adaptée, il est important d'utiliser les médias les plus adaptés à chaque profil de poste.

**Objectifs :**

- Développer une politique multicanale de publications des offres (réseaux sociaux professionnels ou généralistes, médias spécialisés)

Échéance : **T2 2020**

- Se doter d'une stratégie de communication de recrutement permettant d'augmenter de 10 % le nombre de CV reçus.

Échéance : **T4 2020**

---

**2.2. Développer les actions auprès des étudiants, en lien avec les écoles et les universités cibles**

Identifier des bassins de recrutement au sein des écoles doit permettre de promouvoir la Métropole comme employeur potentiel attractif, repérer des talents et recruter par la voie de l'apprentissage ou stagiaire.

**Objectif :**

Conclure 2 partenariats ciblés avec des écoles en 2020 ; avoir au moins 75 apprentis / 10 CIFRE / 30 stagiaires gratifiés en continu.

Échéance : **T4 2020**

---

**2.3. Élargir les méthodes de recrutement**

Alors que le recrutement des profils à potentiel se complexifie et devient de plus en plus concurrentiel, il est nécessaire de diversifier les modes de recrutement.

Pour cela, la Métropole doit renforcer sa présence sur les institutions ou salons qui comptent (France Urbaine, l'Association des DRH des grandes collectivités ou les Entretiens territoriaux de Strasbourg), identifier et actionner les réseaux professionnels auprès desquels recruter ou encore faire appel à des chasseurs de tête pour les postes les plus stratégiques.

**Objectif :**

Être présents sur au moins 3 salons de recrutement en 2020 (2 locaux, 1 national)

Échéance : **T2 2021**

## AXE 2

### 2.4. Mettre en place l'outil d'e-recrutement

Lien unique vers les offres d'emploi de la Métropole, il centralise nos procédures de recrutement dans un outil unique, dématérialisé, utilisé sur l'ensemble des 6 Territoires.

Il améliore l'adéquation entre nos besoins de recrutement et les profils des candidats ; la visibilité de nos offres, que ce soit à l'externe ou en interne.

Il améliore notre réactivité en termes d'échanges avec les candidats ; nourrit le dialogue de gestion avec les DGA qui recrutent.

Cette solution nous a permis d'améliorer l'accès, le traitement, le partage d'informations, la traçabilité et l'automatisation des réponses dans le traitement de nos procédures. Il est un outil au service des managers.

**Objectif :**

Utiliser l'outil d'e-recrutement pour 100 % des recrutements

Échéance : **RÉALISÉ T2 2020**

### 2.5. Faire de chaque agent un ambassadeur et un relai prioritaire des opportunités d'emploi de la Métropole

Alors que la recommandation interpersonnelle prend une importance croissante dans le choix d'un emploi, il est nécessaire de renforcer le rôle d'ambassadeur des collaborateurs.

**Objectif :**

Mettre en oeuvre un programme de cooptation/recommandation

Échéance : **T2 2021**

## AXE 3

# FIDÉLISER NOS COLLABORATEURS, FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNE ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

### 3.1. Construire un parcours d'accueil pour les nouveaux arrivants à l'échelle métropolitaine

La construction métropolitaine ayant mis fin aux actions initiées dans certains conseils de Territoire, un dispositif à l'échelle métropolitaine est à créer.

Ce parcours d'accueil, par lequel devront passer l'ensemble des nouveaux arrivants à partir de fin 2020, doit permettre de les informer des éléments à connaître sur la Métropole : valeurs, modes de fonctionnement, modalités d'accompagnements et de formation, outils de travail, etc.

Les modalités d'accueil devront également être définies : journée d'accueil et de visite des services, kit du nouvel arrivant (valeurs, goodies, outils de travail, etc.) ou encore tutorat.

**Objectif :**

Mettre en place un dispositif d'accueil pour 100 % des nouveaux arrivants

Échéance : **T1 2021**

## 3.2. Construire des parcours de mobilité interne et développer les formations en conséquence, en lien avec la GPEC

À partir de la cartographie des métiers de la Métropole et des compétences associées, il est possible de définir des passerelles de mobilité internes entre métiers moyennant le déploiement de formations sur mesure. Dans ces conditions, il devient possible de rendre conciliable les besoins en recrutement de l'institution, les désirs d'évolution professionnelle des agents et les dispositifs de formation nécessaires pour y parvenir. Ceci autorise également un décloisonnement entre les différents métiers, la circulation des effectifs en interne et le renouvellement des ressources.

### Objectif :

Porter à la connaissance de 100 % collaborateurs la cartographie des métiers afin d'envisager un parcours d'évolution de carrière

Échéance : T4 2021

---

## 3.3. Renforcer l'expérience collaborateur

Fidéliser les collaborateurs est un autre des sujets centraux de la marque employeur. Penser des offres dédiées, des dispositifs d'animation, des moments de cohésion interne contribue à renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution. La qualité de vie au travail est également un élément majeur de la fidélisation avec un élément d'actualité fort qui est le télétravail.

### Objectif :

Déployer les modalités d'accès au télétravail pour tous les collaborateurs concernés

Échéance : T4 2020

---



L'estaque - Marseille

Skatepark - Marignane





# DÉVELOPPER LE MARKETING INTERNE DE LA MÉTROPOLE

## Contexte et enjeux

Le marketing interne vise à mieux faire connaître la Métropole et ses projets aux agents, l'identité de la Métropole, ses valeurs, ses ambitions et ses projets. L'enjeu est de donner les moyens au public interne, collaborateurs et élus, d'être des ambassadeurs de l'institution.

Construire une culture autour de belles histoires métropolitaines contribue à renforcer la fierté, la fidélité et l'engagement des collaborateurs. Travailler le marketing interne permet de servir à la fois une stratégie de marque employeur centrée sur les collaborateurs, mais également la relation à tous les publics.

De manière opérationnelle, il s'agira de multiplier les argumentaires ainsi que les pitches permettant aux collaborateurs de raconter les ambitions de la Métropole et ce dans les circonstances les plus diversifiées. —



## CHIFFRES CLÉS

240  
Élus métropolitains

8225  
collaborateurs

8465  
ambassadeurs  
potentiels

## AXES STRATÉGIQUES

Nous avons l'ambition de développer le marketing interne de la Métropole pour **faire de nos collaborateurs des ambassadeurs de la Métropole, en partageant nos valeurs, nos fiertés et notre connaissance de l'action métropolitaine :**

2 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :

**AXE 1 • Développer le sentiment d'appartenance à l'institution**

**AXE 2 • Rendre les collaborateurs acteurs de l'image et de la notoriété de la Métropole**

**AXE 1****DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'INSTITUTION****1.1. Faire connaître la Métropole dans l'ensemble de ses dimensions (raison d'être, métiers, projets, posture, valeurs, etc.)**

Créer un sentiment d'appartenance consiste à partager avec l'ensemble des collaborateurs ce qui constitue la personnalité de la Métropole : ses grands projets, sa place au niveau local, national et international, sa vision et ses ambitions. Il s'agit également de valoriser l'action des collaborateurs au quotidien au service de la satisfaction de l'ensemble des publics et de les amener ainsi d'une position d'acteurs à une position d'ambassadeurs.

**Objectif :**

Définition d'un processus itératif composé de :

- mise en place de la mesure régulière de la connaissance de l'institution par les collaborateurs
- élaboration et diffusion de supports de connaissance de la Métropole

Échéance : T4 2020

**1.2. Établir un plan de communication qui soutienne la démarche stratégique de l'institution**

Toute la démarche de transformation initiée au sein de l'institution partagée avec l'encadrement sera enrichie dès l'arrivée du nouvel exécutif des orientations et priorités politiques. Dès lors, un projet stratégique pourra voir le jour. Un plan de communication pour le déploiement et l'appropriation de son contenu devra être élaboré. Pour respecter la volonté forte du Comex d'engager l'ensemble de la ligne managériale, ce plan de communication sera bâti autour d'outils de déploiement destinés aux managers.

**Objectif :**

Avoir élaboré un plan de communication de la démarche stratégique de l'institution.

Échéance : T4 2020

**1.3. Développer des espaces d'échanges et de rencontres pour permettre aux collaborateurs d'enrichir leur référentiel professionnel**

Deux types d'échanges sont à initier :

- l'animation de communautés managériales visant à soutenir la conduite des projets de l'institution par une montée en compétence, responsabilisation et cohésion de la ligne managériale. C'est ainsi par exemple que des rituels managériaux tel qu'un Comex par mois, un CAP Managers par trimestre, une réunion de tous les encadrants par an sont des actions déjà initiées en 2019 et dont il faudra prolonger et soutenir l'animation jusqu'aux collaborateurs les plus opérationnels.

- une seconde nature de rencontres est à initier au sein de l'organisation autour du partage de problématiques techniques ou de projets (communautés de fonction, comité de projet...)

**Objectif :**

Définir un programme d'action annuel d'animation de toutes les instances managériales et des espaces temps communication correspondants.

Échéance : T4 2020

## AXE 2

# RENDRE LES COLLABORATEURS ACTEURS DE L'IMAGE ET DE LA NOTORIÉTÉ DE LA MÉTROPOLE

### 2.1. Faire des collaborateurs les premiers utilisateurs des produits et services de la Métropole

Rendre les collaborateurs fiers de l'image de la Métropole, c'est aussi en faire des co-designers de nos services. Le bénéfice est double dans cette démarche. Il s'agit à la fois d'améliorer les services au bénéfice des usagers externes tout en développant la connaissance qu'auront les collaborateurs des services de l'institution. Des guides de bonnes pratiques et tout autre processus méthodologiques d'échantillonnage et de conduite de groupes tests seront élaborés afin d'inciter l'ensemble des directions à entrer dans cette démarche.

**Objectif :**

Avoir 100 % de nouvelles offres grand public testées par des échantillons de personnels

Échéance : **T1 2021**

### 2.2. Mettre en place un dispositif continu d'information des agents

Envisager des outils interactifs vis-à-vis des agents commence par la mise en place d'un outil de référence en matière de communication interne à l'échelle de la métropole. L'intranet a cette vocation. Une version de lancement a été initiée à l'automne 2019. Elle doit être enrichie et complétée d'une version applicative. Dans un plan pluriannuel de communication interne, il devra être défini des formes plus élaborées d'implication et d'activation des collaborateurs en particulier via les réseaux sociaux.

**Objectif :**

Sortir la v2 de l'intranet et l'application

Échéance : **T4 2020**



#### INTRANET

Fin 2019, MActu, l'intranet métropolitain est lancé. Depuis le réseau de la métropole, il permet d'accéder à l'actualité de l'institution et à toute la documentation et les applications des métiers. Développé comme un véritable espace de services, il propose également des fonctionnalités permettant à chaque agent de gérer sa situation administrative (données personnelles, congés, bulletins de salaire...). Fin 2020, il sera possible de s'y connecter en extranet.



Pôle cinéma - Provence Studio - Martigues



Aéroport - Marignane



# CONSOLIDER LE TRAVAIL EN MODE PROJET

## Contexte et enjeux

Afin de gagner en agilité, en capacité à développer de nouveaux projets et finalement en performance au service des usagers et agents, le « mode projet » apparaît comme un levier fondamental, en tant que technique de management collaborative et transverse.

La construction récente de la Métropole et son organisation en Territoires entraînent des défis spécifiques pour déployer davantage le mode projet : diversité des pratiques et méthodes de suivi de projet à harmoniser, modalités de gouvernance des projets à sécuriser au niveau métropolitain, interconnaissance et partage des projets et de leur avancement à améliorer en interne et en externe, coordination transversale entre politiques thématiques à renforcer, capacités financières à cibler vers les priorités métropolitaines...

Tous ces défis constituent un enjeu de taille pour notre administration : consolider notre gestion de projet pour délivrer un meilleur service public, développer notre agilité notamment pour rebondir face aux impacts multiples du Covid-19 et prendre le nécessaire virage stratégique sous l'impulsion des élus.

Pour y répondre et éclairer techniquement les élus, l'administration métropolitaine met en place plusieurs actions clés :

- Élaboration d'un référentiel commun pour définir l'ensemble des projets portés par l'institution
- Recensement et classement des projets pour permettre un pilotage unifié
- Instauration d'une gouvernance des projets favorisant la sécurisation des procédures et des délais, et la mobilisation des ressources et la transversalité
- Mise en place d'une méthode de priorisation des projets pour aider à la décision. —



## CHIFFRES CLÉS

**500**  
projets à suivre  
dans la base de  
données z0gravity

**+ DE 1000**  
projets identifiés

**11**  
thématiques de politiques  
publiques

## AXES STRATÉGIQUES

Pour consolider notre capacité à porter des projets :

**4 axes stratégiques sont engagés dans ce pilier :**

**AXE 1 • Structurer une méthode et organiser les pratiques** de gestion de projet

**AXE 2 • Outiller et accompagner** la gestion de projet

**AXE 3 • Piloter, suivre et évaluer** les projets de la Métropole

**AXE 4 • Objectiver et prioriser** le choix des projets à réaliser

## AXE 1

# STRUCTURER UNE MÉTHODE ET ORGANISER LES PRATIQUES DE GESTION DE PROJET

**La gestion de projet métropolitaine impose une connaissance complète, cohérente et structurée de l'ensemble des projets portés par l'institution.**

### 1.1. Élaborer le référentiel commun de la gestion de projet

La construction métropolitaine et la diversité de son territoire impliquent différents vocabulaires, pratiques et outils.

Plus particulièrement, il s'agit d'organiser les projets selon leur type (importance, impact, budget...), d'en définir les étapes clés, de clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur à chaque étape, de définir les modalités de pilotage et de suivi pour finalement fixer les instances de gouvernance les plus adaptées à chaque type de projet.

**Objectif :**

Disposer d'une grille de lecture unique pour catégoriser l'ensemble des projets

Échéance : **RÉALISÉ T2 2020**

---

### 1.2. Recenser et classer l'ensemble des projets

La Métropole est une administration d'ampleur couvrant un territoire très étendu et intervenant dans de nombreux domaines. Pour assurer ses missions, des centaines de projets sont lancés ou en cours chaque année.

Afin de structurer plus efficacement sa stratégie et ses actions, 11 thématiques de politiques publiques ont été définies et serviront à classer les projets (cf. tableau joint).

Cette liste pourra être mise à jour, enrichie pour tendre vers l'exhaustivité, donnant ainsi une vision globale et actualisée des projets en cours.

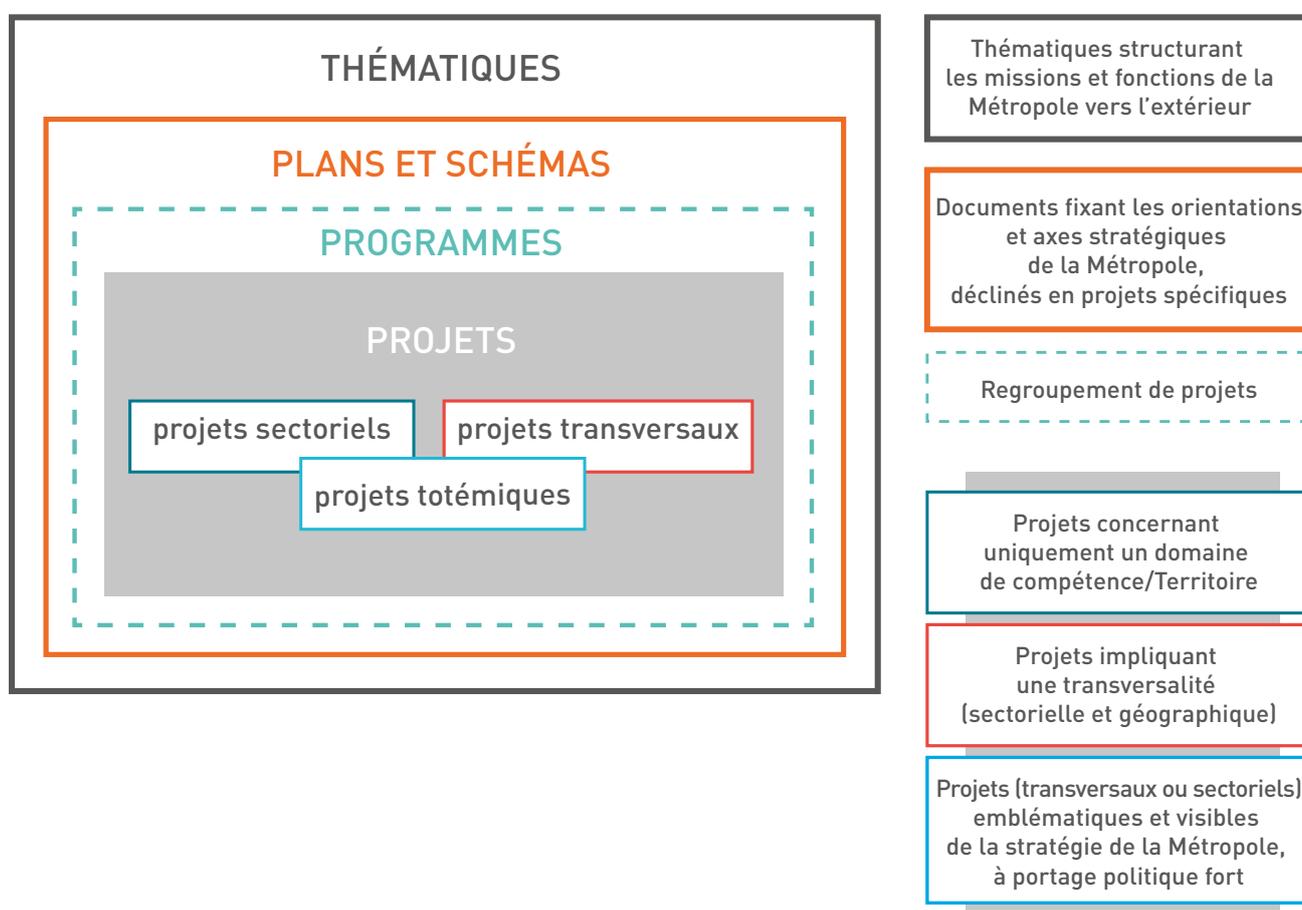
**Objectif :**

Élaborer une liste consolidée et structurée des politiques publiques pour classer la liste des 1000 projets conduits au sein de la Métropole

Échéance : **RÉALISÉ T2 2020**

---

## UN RÉFÉRENTIEL COMMUN POUR HARMONISER LES PRATIQUES ET RACCROCHER LES PROJETS DE LA MÉTROPOLE À SES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



## AXE 2

# OUTILLER ET ACCOMPAGNER LA GESTION DE PROJET

Pour faciliter à la fois le travail des porteurs de projet, le pilotage des DGA et la vision consolidée à l'échelle d'AMP, un outil et une méthode de travail sont mis en place par l'administration.

### 2.1. Mettre en place un outil de gestion de projet : z0gravity

L'administration se dote de cette application numérique permettant la gestion de projet collaborative, autour d'une base de données exhaustive et actualisée de tous les projets de la Métropole.

Les détails des projets sélectionnés sont saisis par les porteurs de projet : fiche projet, planning, suivi financier. Ils l'utilisent dans le cadre de leur activité de conduite/gestion des projets (la confidentialité est garantie dans un portefeuille de projets). En outre, ce logiciel permet de consolider les informations nécessaires aux instances de gouvernance de projet pour leur prise de décision, depuis la phase amont de validation de l'opportunité du projet, jusqu'à sa mise en œuvre en permettant un suivi régulier lors des revues de projet.

Z0gravity est donc à la fois la base de données de recueil des projets, l'application professionnelle des gestionnaires de projet et l'outil de suivi de l'administration.

#### Objectifs :

- Déploiement opérationnel de z0gravity

Échéance : T3 2020

- Intégration de l'ensemble des projets dans l'outil par tous les porteurs de projet

Échéance : T4 2020

### 2.2. Généraliser l'outil z0gravity grâce à la « valise du porteur de projet » et des formations adaptées

Afin de parvenir à déployer l'outil à l'ensemble des gestionnaires de projet, une « valise du porteur de projet » sera mise en place et diffusée : elle comprendra notamment un guide pédagogique sur la gestion de projet, des documents de référence, des livrables types ou encore un guide d'utilisateur z0gravity. Un plan de formation sera déployé pour l'ensemble des porteurs de projet z0gravity. Par ailleurs, la cellule d'appui viendra accompagner et assister les référents projets dans leur quotidien. Enfin, la création d'une communauté de porteurs de projet permettra de partager les bonnes pratiques.

#### Objectifs :

- Mise en place et diffusion de la « valise du porteur de projet »

Échéance : T3 2020

- 100 % des agents identifiés comme porteurs de projet utilisent z0gravity et respectent les procédures élaborées fin 2020

Échéance : T4 2020

## 2.3. Organiser l'accompagnement à la gestion de projet : une cellule de coordination et d'appui aux porteurs de projets

Au-delà de la structuration commune de la gestion de projet au niveau métropolitain, la coordination et l'accompagnement des équipes de gestion de projet apparaissent comme un enjeu majeur. En effet, ils permettent notamment de sécuriser et de soutenir les agents, assurer l'effectivité du pilotage au niveau métropolitain et, in fine, développer notre performance.

Pour ce faire, une cellule de pilotage, de coordination, d'appui et d'accompagnement aux gestionnaires de projets sera créée. Cette cellule remplira 4 missions principales : la garantie des moyens dédiés aux objectifs prioritaires, le support transversal au pilotage des projets, l'assistance à la gestion de projet via z0graviy, l'information au DGS et aux instances de gouvernance.

### Objectif :

Création d'une cellule de pilotage, de coordination, d'appui et d'accompagnement aux gestionnaires de projet

Échéance : T4 2020

## AXE 3

# PILOTER, SUIVRE ET ÉVALUER LES PROJETS DE LA MÉTROPOLE

**Au-delà de la construction de définitions communes, la mise en place d'un mode projet performant doit reposer sur des modalités de suivi et de pilotage harmonisées, garantissant la mobilisation des bonnes personnes, aux bons moments, dans un circuit clair de décision.**

## 3.1. Organiser et structurer les instances / circuits de validation

Disposer d'une vision globale et transversale des projets menés à la Métropole est essentiel pour pouvoir piloter l'organisation, et mettre les actions en cohérence avec les objectifs stratégiques et opérationnels fixés.

Dans cette perspective, les instances et circuits de validation et d'arbitrage feront l'objet de clarification et d'harmonisation, allant du plus opérationnel (COPROJ) au plus stratégique (COSTRAT). Il s'agit de réunir, à échéances régulières, les acteurs impliqués spécifiquement dans un projet, de l'équipe projet jusqu'aux élus métropolitains.

### Objectif :

Mise en œuvre du pilotage des projets

Échéance : T4 2020

## UNE DÉFINITION DES INSTANCES DE PILOTAGE DE CHAQUE PROJET POUR UN PILOTAGE HARMONISÉ ET UNE MOBILISATION DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES

	RÔLES	COMPOSITION	RÉCURRENCE
COSTRAT	Pilotage stratégique du projet	Acteurs disposant d'une vision stratégique de la Métropole et de ses enjeux utile au projet	Peu récurrent : semestriel, 2 à 3 fois (lancement, mi-parcours, clôture) ou inexistant selon la nature du projet
COPIL	Pilotage opérationnel ou stratégique selon le type de projet	Acteurs ayant une vision stratégique et opérationnelle du projet ainsi que d'éventuels experts selon les besoins	Aux jalons clés ou de mensuel à trimestriel selon les besoins du projet
COPROJ	Pilotage rapproché du projet et / ou opérationnel selon le type de projet	Acteurs ayant une vision opérationnelle, technique et quotidienne du projet	Très récurrent : d'hebdomadaire à mensuel selon les besoins du projet

## UNE CLARIFICATION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE PROJET POUR SORTIR DU MODE HIÉRARCHIQUE ET LÉGITIMER LES ACTEURS DE LA GESTION DE PROJET

	RÔLES
Porteurs du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer et clore le projet</li> <li>• Incarner le projet pour la Métropole, les partenaires et les agents</li> <li>• Faciliter les actions de communication interne et externe</li> <li>• Légitimer les directeurs de projet dans leurs actions : signer la lettre de mission au pilote</li> <li>• Assurer le pilotage stratégique</li> </ul>
Directeurs du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimer les chefs et les membres de l'équipe projet : signer la lettre de mission au chef de projet et à l'équipe projet</li> <li>• Arbitrer sur les points clés (risques, problèmes importants, direction à prendre, changements majeurs)</li> <li>• Résoudre les risques et problèmes cruciaux, si le chef de projet ne peut pas le faire</li> <li>• Superviser le chef de projet et s'assurer que la direction prise est la bonne</li> <li>• S'assurer de la mise à disposition effective des ressources</li> <li>• S'assurer du respect des jalons majeurs du projet et de l'approbation des parties prenantes pour passer d'une phase à une autre du projet</li> </ul>
Chefs de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadrer le projet</li> <li>• Assurer le suivi et le pilotage opérationnel du projet</li> <li>• Préparer les instances de gouvernance</li> <li>• Maîtriser les risques et faire remonter les alertes au directeur du projet et / ou aux instances de gouvernance</li> <li>• Coordonner les parties prenantes opérationnelles (équipe projet, contributeurs...) : il est la principale personne ressource durant la réalisation du projet</li> </ul>

## 3.2. Mettre en place des revues de projet transversales

La mise en place de revues de projet est fondamentale afin de généraliser l'approche transversale et globale du pilotage et du suivi des projets. Adaptées aux différents types de projet, celles-ci sont garantes de la stratégie métropolitaine, de la cohérence des politiques publiques menées et de l'adéquation entre les projets et les objectifs visés par l'action d'Aix-Marseille-Provence. Ces revues de projet auront en outre à vérifier le respect des délais des projets et leur maîtrise financière.

Des revues de projet spécifiques à certains enjeux, en réaction aux besoins, peuvent être mises en place pour conduire un pilotage dédié : le comité de pilotage de la relance post-Covid-19 en est un exemple emblématique.

L'ensemble de structures composant l'écosystème métropolitain (les régies, les sociétés d'économie mixte, les agences, etc.) seront associées autant que de besoin pour permettre une complète coordination.

### Objectif :

Première revue effective

Échéance : **RÉALISÉ T2 2020**

### DES REVUES DE PROJET INSTAURÉES PAR TYPE DE PROJET POUR GARANTIR UN PILOTAGE D'ENSEMBLE ET TRANSVERSAL DES PROJETS, EN LIEN AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

	RÔLES	COMPOSITION	RÉCURRENCE	PRÉPARATION / REPORTING
Comex - revue des projets	Suivi des projets totémiques et des plans, programmes et schémas de la Métropole Aiguillages en amont Arbitrage	Membres du Comex	Comex dédié à la revue de projet : 1 fois par trimestre ou semestre	Cellule d'appui et de coordination / DGS + SG
Comité transversal	Suivi des projets multi DGA / DGST de la Métropole Arbitrage	Secrétariat général Tous les DGA et DGST concernés ou représentants	Mensuelle ou bimestrielle	Bilatérale DGS / SG
Revue des projets	Suivi des projets mono-DGA / DGST de la Métropole	Pour chaque DGA / DGST : Équipe de direction Chefs de projet	Mensuelle	Bilatérale DGS et DGA / DGST

## 3.3. Organiser l'interface avec les élus

Les projets de la Métropole Aix-Marseille-Provence sont la matérialisation des orientations politiques décidées par l'exécutif. À ce titre, l'administration doit remettre aux élus les éléments permettant leur élaboration, pilotage, suivi et évaluation.

### Objectif :

Réalisation de fiches projet à partir d'extractions spécifiques faites dans l'outil z0gravity, permettant en outre de tester des scénarios éclairant les décisions pendant les réunions des différentes instances

Échéance : **T4 2020**

**AXE 4****OBJECTIVER ET PRIORISER LE CHOIX DES PROJETS À RÉALISER**

Une grille de priorisation des projets doit contribuer à objectiver les choix politiques et techniques, afin de cibler au mieux les moyens financiers et humains de la Métropole sur les priorités essentielles que lui fixent les élus.

**4.1. Installer une méthode singulière de notation des projets**

La Métropole, en tant qu'institution intercommunale, a pour vocation de conduire des politiques publiques répondant au mieux aux besoins de son territoire.

C'est pourquoi l'institution doit cibler exactement ses priorités à la fois politiques et techniques : elle ne peut pas tout faire et doit en permanence hiérarchiser son action et ses financements.

Ces choix relèvent des élus et les équipes techniques ont pour rôle de préparer les arbitrages, d'éclairer et d'objectiver les prises de décision.

Pour garantir l'homogénéité de notation entre les projets, l'administration proposera aux élus une matrice d'analyse des projets.

**Objectifs :**

- Définition d'une méthode de notation des projets qui permette aux élus d'arbitrer la priorisation des réalisations

Échéance : **T3 2020**

- Mise en œuvre du pilotage des projets

Échéance : **T4 2020**

**4.2. Se doter d'une grille de priorisation**

Cette grille reposera sur un ensemble de critères qualitatifs et/ou quantitatifs, permettant de juger de la pertinence d'un projet, mais aussi de comparer plusieurs projets entre eux pour n'en retenir qu'un ou quelques-uns. Elle permettra également de faire converger les projets opérationnels vers les objectifs stratégiques de la Métropole et de garantir que les moyens (financiers, techniques, humains ou autres) soient affectés sur les priorités politiques (méthode de la matrice Eisenhower).

Il s'agit donc d'adopter une approche transversale et de maximiser les effets de chaque euro d'argent public dépensé en faisant porter les efforts de la Métropole sur les projets à fort effet de levier et à « co-bénéfices » (synergies entre politiques publiques).

L'enjeu financier (coût de l'investissement lié au projet mais aussi coût de fonctionnement dans le temps une fois le projet finalisé ainsi que les recettes potentielles qu'il générera par exemple en fiscalité ou en co-financements) sera systématiquement croisé à l'enjeu stratégique.

Le coût doit en effet être jugé en regard du « bénéfice » du projet, à savoir le service rendu aux usagers ou à l'institution et l'impact du projet sur les orientations prioritaires fixées par l'exécutif métropolitain. Les élus métropolitains pourront pondérer les indicateurs pour qu'ils correspondent à leurs attentes.

La grille de priorisation intégrera en outre la dimension temporelle des projets, y compris leur niveau d'urgence et leurs impacts à court, moyen et long terme.

**Objectif :**  
Elaboration d'une grille de priorisation des projets  
Échéance : T4 2020

---

### 4.3. Évaluer la conduite et les retombées des projets

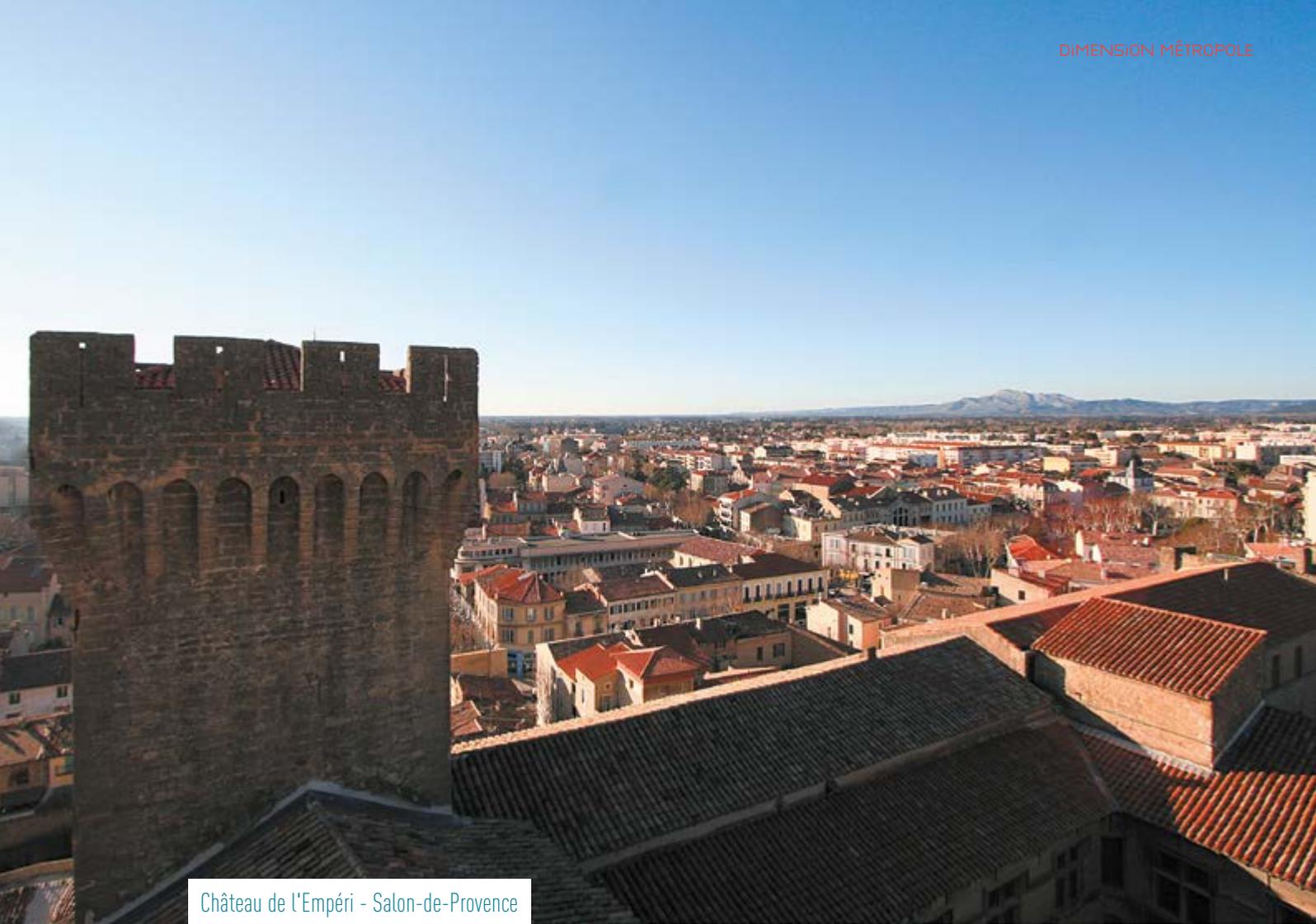
Trop souvent délaissée, l'évaluation est pourtant le moyen par lequel l'impact d'un projet peut être déterminé objectivement. De même, c'est par ce biais que les bonnes pratiques et les leviers d'amélioration de nos process peuvent être identifiés et mis en œuvre, dans une perspective de répliquabilité ou de généralisation le cas échéant.

L'outil z0gravity pourra contribuer à l'évaluation, grâce à l'archivage des projets achevés.

Des actions visant à développer la culture de l'évaluation au sein de l'administration métropolitaine seront ainsi mises en œuvre et un dispositif sera déployé et adapté aux différents types de projet. L'enjeu est de réduire l'écart entre les attendus et les résultats de chaque projet.

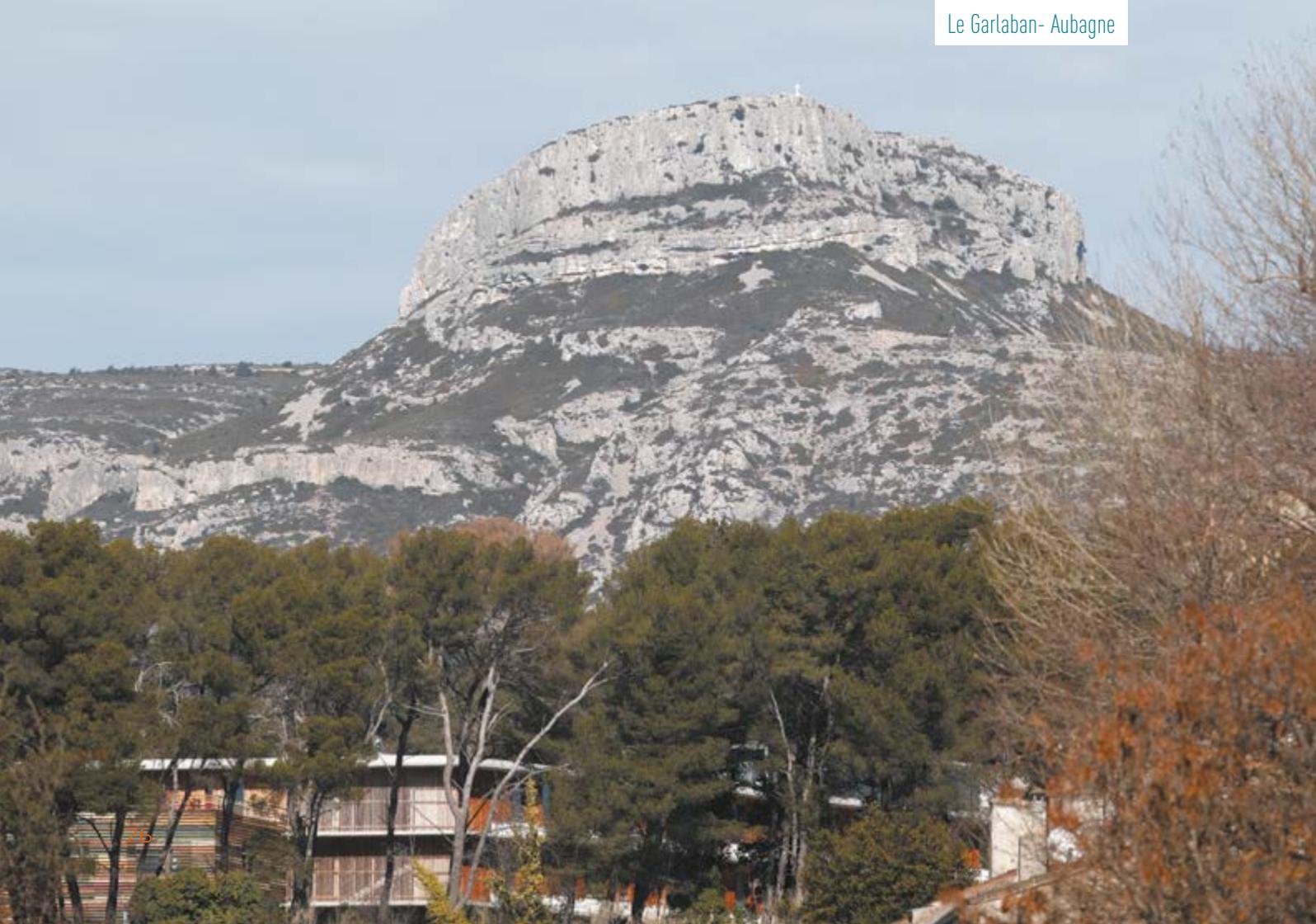
**Objectif :**  
100 % des projets métropolitains évalués selon la méthodologie définie par type de projet  
Échéance : T4 2020

---



Château de l'Empéri - Salon-de-Provence

Le Garlaban- Aubagne





## PARTIE 4

PARC MARIN  
de la Côte Bleue

# PERSPECTIVES DE PROJETS 2020/2026



espace  
accompagnement  
habitat



Accompagner  
**Loger**  
Lutter  
Accéder

# LES PROJETS ACTUELLEMENT PORTÉS PAR LA MÉTROPOLE : LE « FUTUR ENGAGÉ »

Ce chapitre a pour but de donner à voir, de manière synthétique et panoramique, l'ensemble des projets dont Aix-Marseille-Provence a la charge, à cette période charnière de fin d'un mandat et de début d'un autre. Il s'agit de rendre explicites à la fois le nombre et la variété des projets, parmi lesquels les plus significatifs, totémiques et/ou financièrement lourds.

Ces projets constituent le « futur engagé », dans la mesure où ils connaissent un début d'étude ou de mise en œuvre par l'administration, au titre de la mandature qui s'achève.

Il est donc essentiel que les élus métropolitains les connaissent et décident les suites à leur donner pour le mandat à venir : continuité, accélération, frein, amplification, démultiplication, arrêt, nouveaux projets... La sphère technique sera à l'appui de la décision politique pour faire vivre le portefeuille de projets au service des orientations politiques. —



---

Il est proposé ici de présenter le « futur engagé » à travers ses principaux registres :

- 1. Des schémas stratégiques planifiant les projets de la Métropole**
  - 2. Un portefeuille de près de 1000 projets opérationnels inscrits dans les feuilles de route de l'administration**
-

# 1.

## DES SCHÉMAS STRATÉGIQUES PLANIFIANT LES PROJETS DE LA MÉTROPOLE

---

Contrairement à la plupart des Métropoles françaises, qui ont pris le statut de « Métropole » après un long passé intercommunal sans changer de périmètre, la Métropole Aix-Marseille-Provence est le fruit d'une fusion de six intercommunalités en 2016, induisant un changement d'échelle majeur : il a été ici nécessaire de reposer en profondeur les fondamentaux du développement, qui ne pouvaient pas se satisfaire d'un simple agencement de la stratégie des intercommunalités antérieures.

Les premiers temps de la nouvelle Métropole ont donc été consacrés à la définition des principales orientations des politiques structurantes : Agenda de la mobilité, Agenda de l'économie, Projet métropolitain... puis au lancement des grands schémas thématiques.

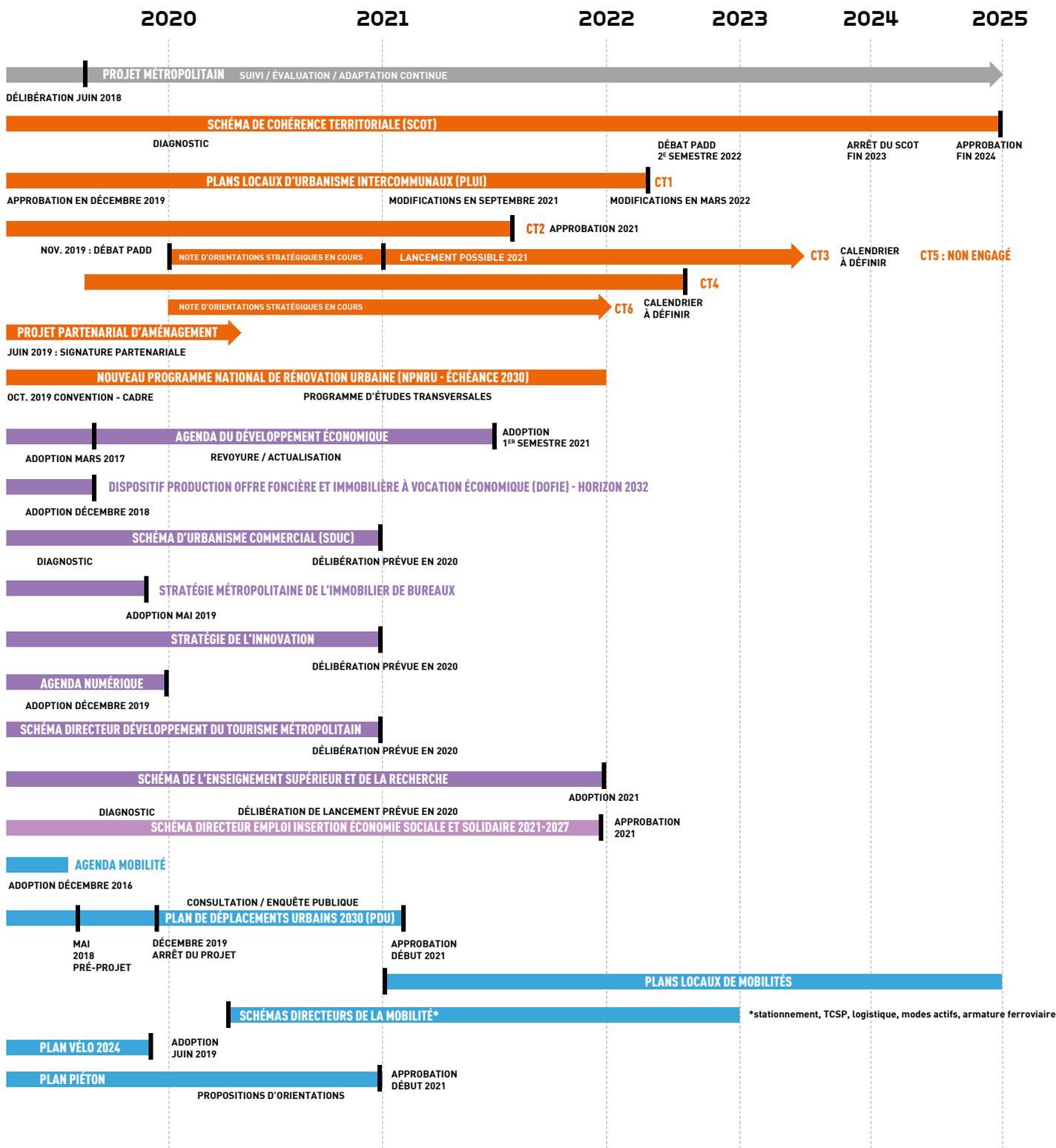
Au-delà des (nombreux) plans, programmes et schémas prescrits par les textes législatifs, la Métropole a également produit ou amorcé des documents essentiels à l'expression de ses priorités dans ses principales compétences, via des démarches volontaires : livre bleu, livre blanc de l'énergie, l'atlas de la biodiversité.

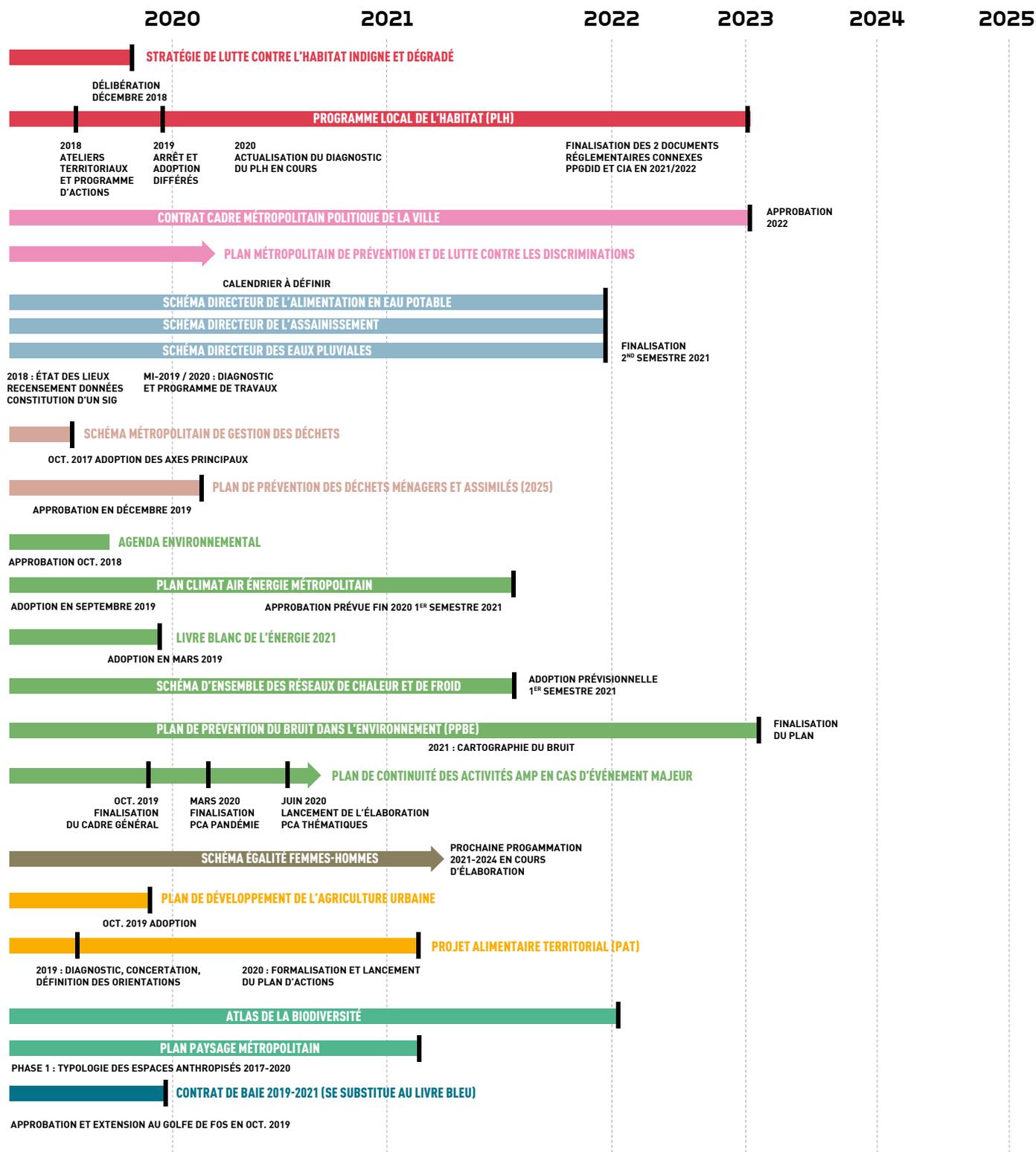
Tous ces documents stratégiques ont plusieurs vertus importantes :

- Ils couvrent la plupart des compétences de la Métropole.
- Ils formulent les orientations de la Métropole et sont délibérés par le conseil de la Métropole.
- Ils sont le terreau de plans d'actions et de projets opérationnels qui viennent ensuite concrétiser leurs orientations, assurant ainsi une cohérence d'ensemble et une convergence progressive des moyens.
- Ils sont le fruit d'un travail de l'administration métropolitaine, souvent largement ouverts aux « satellites » de l'institution et aux partenaires les plus impliqués.
- Ils font parfois l'objet d'enquêtes publiques suscitant les propositions et réactions des citoyens en amont de la délibération finale des élus.
- La Conférence des maires et le Conseil de développement, les deux instances consultatives de la Métropole, sont systématiquement associés à leur élaboration et donnent leur avis.

Ces plans, programmes et schémas sont le plan « stratégique » du futur engagé. Certains sont d'ores et déjà approuvés et en cours de mise en œuvre, d'autres sont en cours d'élaboration (laquelle est souvent longue, notamment en raison de concertations, ou de phases prévues par la loi).

# SCHÉMAS STRATÉGIQUES MÉTROPOLITAINS





## 2

## POTENTIELLEMENT, UN PORTEFEUILLE DE PRÈS DE 1000 PROJETS OPÉRATIONNELS INSCRITS DANS LES FEUILLES DE ROUTE DE L'ADMINISTRATION

Créée au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la Métropole Aix-Marseille-Provence est dotée de nombreuses compétences combinant stratégie et opérationnel qu'elle exerce à l'échelle des 3150 km<sup>2</sup> et 92 communes qui la composent. Ces compétences font de la Métropole un puissant « générateur de projets » au service du développement du territoire et du bien-être des habitants.

On recense à ce jour près de 1 000 projets, de toutes tailles et natures, issus de la mise en œuvre des multiples compétences stratégiques et opérationnelles dévolues par le statut particulier d'Aix-Marseille-Provence mais aussi remontés des intercommunalités préexistantes.

La Métropole intervient ainsi à deux niveaux :

- En matière de planification, d'aménagement et de développement au sens large, ce qui l'amène à porter de nombreux projets en matière de transport et mobilité, d'environnement, d'écologie

et d'énergies, développement économique et innovation, habitat et cohésion sociale, aménagement et urbanisme, attractivité et grands événements, ports et littoral, culture, sport et équipements d'intérêt métropolitain.

- En matière de gestion urbaine et services à l'usager par la conduite de projets divers (création d'équipements, extension, modernisation, nouvelles modalités de gestion...), en matière de collecte et traitement des déchets, d'eau et d'assainissement, de pluvial et de gestion des milieux aquatiques, de voirie et d'espaces publics, de cimetières et crématoriums.

Afin de disposer d'une vision d'ensemble de ces projets, des modalités de pilotage et de suivi sont en cours de finalisation notamment via la mise en place d'instances de revue de projet et d'un logiciel de gestion de projet dédié (cf. pilier « gestion de projet » du présent projet d'administration).

### 11 THÉMATIQUES POUR CLASSER LES PROJETS DE LA MÉTROPOLE

La base Projets de la Métropole Aix-Marseille-Provence repose sur une classification en 11 grandes thématiques, qui permettent une lecture consolidée des domaines d'action de l'institution.

Les 10 premières catégories regroupent les plans, programmes et schémas afférents ainsi que l'ensemble des projets que la Métropole élabore au bénéfice de ses habitants, de ses usagers, de ses entreprises, de ses visiteurs... et de l'environnement naturel.

La 11<sup>e</sup> thématique intitulée « Administration Performante » reprend quant à elle l'ensemble des fonctions support indispensables à l'efficacité de l'administration métropolitaine dans son fonctionnement et dans la mise en œuvre des compétences.

Cohésion sociale et territoriale • Transition écologique et énergétique  
 • Attractivité, culture et sport • Habitat et logement • Développement économique, ESR, innovation • Alimentation et agriculture • Cycle de l'eau, mer et littoral • Administration performante  
 • Gestion urbaine • Aménagement et urbanisme  
 • Transport et mobilité



## QUELQUES PROJETS EMBLÉMATIQUES



### COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE

Regroupe les plans, programmes et schémas relatifs à la cohésion sociale, l'insertion, la formation et l'emploi ainsi que l'ensemble des projets en faveur du développement social, du renouvellement des quartiers, de l'accueil des gens du voyage et de l'accompagnement des habitants. Cette catégorie intègre également tous les projets en faveur de l'emploi, de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire.

- Coordination et animation des contrats de ville, perspective d'un contrat de ville métropolitain
- Création d'un budget participatif pour une Métropole solidaire : dispositif de co-construction avec les habitants
- Dispositifs d'inclusion à 360° : école de la deuxième chance, dispositifs en faveur de la lutte contre la fracture numérique
- Mise en œuvre et gestion d'une plateforme d'entraide, animation du Fonds d'aides aux jeunes et à la Solidarité Logement, plan de lutte contre les discriminations et plan de lutte contre la délinquance
- Constitution d'un atlas du parc locatif social
- Réalisation et gestion d'aires d'accueil des gens du voyage



### TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

Reprend les plans, programmes et schémas métropolitains liés à cette thématique : PCAEM, Agenda de l'environnement, livre blanc de l'énergie, plan paysages, atlas de la biodiversité, bruit, air, planification et études de défense extérieure contre l'incendie... Elle regroupe aussi l'ensemble des projets relatifs au climat, aux énergies (notamment renouvelables telles que photovoltaïque, thalassothermie, hydrogène, etc.) et à la préservation des espaces naturels, paysagers et forestiers et de la biodiversité. Il contient enfin l'ensemble des projets liés à la prévention et la gestion des risques (hors eau et GEMAPI).

- DIAMS (Digital Alliance for Marseille Sustainability) : système d'information innovant sur la qualité de l'air
- Déploiement d'un réseau IRVE et mise en place d'une zone à faibles émissions sur le centre-ville de Marseille
- Développer les énergies renouvelables et la filière hydrogène : expérimentation de train H2 avec la RDT13, mise en service d'une ligne de bus sur le réseau Ulysse...
- Encourager l'éolien offshore flottant et permettre le déploiement de la ferme pilote "Provence Grand Large" (aménagement d'une base aérienne sur Fos-Bassins Ouest GPMM) puis le développement de fermes commerciales
- Création d'un réservoir enterré au-dessus de la calanque de Port-Miou pour assurer l'alimentation en eau et la défense incendie du secteur
- Création d'une SEM Énergie
- Projet de création de centrale photovoltaïque à Mallemort
- Gestion et développement des réseaux de chaleur
- Projet de production d'électricité photovoltaïque sur le patrimoine métropolitain



## ATTRACTIVITÉ, CULTURE ET SPORT

---

Regroupe les plans, programmes et schémas relatifs à ces thématiques ainsi que les projets liés à l'attractivité, l'international, la marque et la promotion du territoire. Cette thématique reprend les projets touristiques (soutien aux professionnels du secteur, création de pass, actions sur des sites, etc.) ainsi que l'organisation d'événements économiques (foires, salons professionnels, etc.), les actions de prospection, d'internationalisation et les missions économiques. Figurent également dans cette catégorie tous les projets liés à la culture (lecture publique, action culturelle, spectacle vivant...) et au sport (piscines, équipements sportifs métropolitains, etc.) ainsi que les grands événements culturels, sportifs ou autres.

- **La Métropole au cœur des grands événements internationaux : accueil et participation au Congrès mondial pour la nature UICN en 2021, Coupe du monde de rugby en 2023, JO de 2024 : accueil des épreuves de voile...**
  - **Pour une Métropole qui rayonne au plan international : création de la marque One Provence, mise en place d'une agence métropolitaine de l'attractivité, déployer le bureau métropolitain des congrès**
  - **Réhabilitation de grands équipements sportifs et culturels : création/rénovation de piscines : Lambesc, Venelles, Plein Ciel, Guy Drut ; Projet patrimonial sur le site de Font de Mai (Aubagne) ; Réhabilitation des maçonneries de l'aqueduc de Roquefavour ; Conception d'une médiathèque à Istres**
  - **Enrichissement de l'offre tourisme des communes par des actions de partenariat opérationnel dans les centres-villes**
  - **Création d'une base logistique pour la filière audiovisuelle : ouverture d'une école du cinéma, conception d'un plan de commercialisation avec fonds de soutien...**
- 



## HABITAT ET LOGEMENT

---

Regroupe les plans, programmes et schémas relatifs à l'habitat et au logement (PLH) ainsi que le PPA du centre-ville de Marseille et les projets de nature à développer un logement social de qualité, à améliorer l'habitat privé, à lutter contre l'habitat indigne, à accompagner les habitants et la rénovation énergétique du parc de logements.

- **Stratégie de lutte contre l'habitat indigne : création et animation d'un Espace Accompagnement Habitat, plateforme de rénovation énergétique de l'habitat, dispositifs d'opération d'amélioration de l'habitat, expérimentation du permis de louer, gestion crédits de l'ANAH, conseils juridiques aux locataires et propriétaires**
  - **Concession pour réhabiliter et améliorer la gestion de la grande copropriété du Parc Corot (Marseille)**
  - **Évolution du dispositif d'aide à la pierre pour garantir une maîtrise d'ouvrage des projets par la Métropole (rénovation des logements sociaux et rénovations énergétiques)**
  - **Dispositifs innovants pour le maintien à domicile des aînés comme le projet Viagevie**
  - **21 projets de rénovation urbaine et quartiers prioritaires**
  - **Mise en place d'une veille et un observatoire des copropriétés**
-



## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, ESR, INNOVATION

Regroupe les plans, programmes et schémas relatifs au développement économique, à l'innovation et à l'enseignement supérieur et la recherche. Elle comprend aussi les projets liés aux filières d'excellence particulièrement aéronautique/mécanique, santé, industries numériques et créatives ainsi que les projets liés au GPMM. Elle intègre enfin la gestion des parcs d'activités, l'appui à la chaîne de l'innovation (incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises et technopoles), le soutien au commerce/artisanat et à l'innovation/recherche et l'accompagnement des entreprises.

- Programme Stratobus : implanter la filière dirigeables à Istres
- Projet de campus dédié à la santé sur le site de Sainte-Marguerite/Salvator : reconversion du site hospitalier vers un « hub healthtech » regroupant activités de soin, recherche, incubation, accompagnement de start-up santé et services aux entreprises
- Projet Atlas avec La Ciotat Shipyard : développement des capacités pour la réparation de megayachts sur le port de La Ciotat, seul site français de réparation de bateaux de cette dimension en France
- Nouvelles pépinières d'entreprises de Pertuis et des Paluds et pôle entrepreneurial des Paluds (Aubagne)
- Livraison de plateformes logistiques dédiées à l'innovation sur le Technocentre Henri Fabre
- Revitaliser le site Microship sur la commune de Rousset
- Accompagner la transition énergétique du territoire de Gardanne/Meyreuil par l'emploi et reconversion du site
- Initier des pratiques de Smart Métropole qui favorisent la qualité de vie dans l'espace public en s'appuyant sur une plateforme de données d'ici 2022 et en favorisant le développement de nouveaux services



## ALIMENTATION ET AGRICULTURE

Regroupe le projet alimentaire territorial ainsi que les projets relatifs au MIN ou en faveur de l'alimentation, des circuits courts, de la préservation des surfaces agricoles (y compris foncier agricole) et de la valorisation des filières et de l'emploi agricoles.

- Plan d'actions dédié aux agriculteurs locaux : instauration d'un statut de l'agriculteur métropolitain, harmonisation des tarifs de l'eau...
- 100 actions pour l'agriculture urbaine : création d'un parc agricole à Sainte-Marthe, remise en culture de 40 hectares sur Marseille...
- Projet alimentaire territorial : développement des circuits courts et drive fermiers, création de halles de producteurs dont la Halle de La Barrasse, déploiement du réseau de restauration scolaire
- Proposer un plan d'actions pour la préservation du foncier agricole
- Développement de la filière bois
- Mise en réseau des MIN territoriaux et développement de la filière



## CYCLE DE L'EAU, MER ET LITTORAL

Regroupe les plans, programmes et schémas liés à l'eau au sens large (plan bleu, contrat de baie, schéma directeur de l'eau et de l'assainissement...) ainsi que les projets liés à la mer et au littoral (hors GPMM et ports). Cette catégorie reprend également tous les projets de création, de modernisation et de réhabilitation liés aux équipements et services en matière d'eau, d'assainissement, de pluvial et d'inondation ainsi que les projets relatifs à la GEMAPI.

- Réalisation de la galerie des Janots (Cassis/La Ciotat) pour sécuriser l'alimentation en eau du secteur par l'interconnexion des réseaux
- Préservation de la qualité des eaux de baignade et piègeage des macro-déchets à l'embouchure de l'Huveaune pour éviter les rejets en mer
- Construction et réhabilitation de plusieurs stations d'épuration (Fos, Berre, Sénas, La Fare, Charleval...) et projet de méthanisation des boues (Salon-de-Provence)
- Renforcement des digues sur la commune de Pertuis
- Sécurisation du canal de Marseille afin de pérenniser l'alimentation en eau de Marseille et sécuriser les habitations situées à l'aval
- Traitement des boues de Sormiou
- Réhabilitation de l'étang de Berre
- Organisation de nouvelles zones de mouillage
- Recherche de nouvelles mises à l'eau sur le littoral
- Projets liés à la mise en sécurité du risque inondation



## ADMINISTRATION PERFORMANTE

Regroupe l'ensemble des projets liés aux fonctions support indispensables à l'efficacité de l'administration métropolitaine à la fois dans son fonctionnement, son organisation, la mise en œuvre des dites compétences et la gestion des crises. Il s'agit essentiellement de sujets en rapport avec les ressources humaines, les finances, le champs du digital, de la communication, du patrimoine et des moyens généraux, du juridique et des marchés publics.

- Centrale d'achat mutualisée
- Mise en place du site lepilotage
- Développement du télétravail
- La Métropole dans ma poche : développement d'une application smartphone à destination des habitants reprenant l'ensemble de l'offre de service de la métropole (transports, piscines, bibliothèques, centres d'apport volontaire...)
- Verdissement du parc de véhicules de la Métropole
- Mise à disposition d'une solution de pilotage et de suivi des projets
- Création de l'intranet métropolitain



## GESTION URBAINE

Regroupe les projets relevant des services collectifs, du bon fonctionnement de l'espace public, des équipements d'intérêt général et des services à la population. Il s'agit pour l'essentiel de projets en matière de voirie, de collecte, nettoyage et gestion des déchets et de cimetières/crématorium.

- Pour une optimisation de la gestion des déchets des professionnels (ZA, redevance spéciale) à l'échelle de la métropole
- Amélioration, réhabilitation de déchèteries et création de centres de transfert (Vautubière, Milanis à Salon, Rognac, La Fare)
- Modernisation de la billetterie sur les réseaux de transports
- Création de 60 sites de compostage de proximité sur Marseille
- Réhabilitation et extension de la déchèterie de Château-Gombert
- Rénovation des encorbellements de la Corniche Kennedy
- Réalisation du tunnel Schloesing (lie le Jarret et le tunnel Prado-Carénage)
- Mise en réseau des bassins de rétention sur Marseille (création d'un snake)
- Réalisation de la tranche 2 du Boulevard urbain sud



## AMÉNAGEMENT ET URBANISME

Regroupe les documents de planification, d'urbanisme et de foncier (SCoT, PLUi, Plan d'action foncière, Stratégie foncière...) ainsi que les politiques d'aménagement du territoire, les grands projets structurants et les opérations d'aménagement de toutes natures (activités, commerces, logements, mixtes). Cela inclut également les études urbaines et stratégiques et l'ensemble des projets relatifs à l'aménagement et la gestion des ports ainsi que les projets fonciers (hors foncier agricole) qu'ils soient stratégiques ou opérationnels.

- **Projet partenarial d'aménagement du grand centre-ville de Marseille (PPA) :** un programme mixte de 1000 ha avec 4 îlots démonstrateurs, la Grande opération d'urbanisme (GOU), Quartiers Libres (Marseille) : un grand projet urbain autour de la gare St-Charles, favorisant une pluralité des usages (logements, bureaux, résidence hôtelière) et accès aux services (crèches, jardins partagés et auto-partage).
- « Envie de Ville » : un dispositif commune/Métropole, partenariat opérationnel pour réinvestir les centres-villes et de villages
- **Opérations d'aménagement :** technopole dédié à l'environnement ZAC de l'Arbois, de quartiers de gare (Miramas, Les Pennes-Mirabeau, Aubagne), d'espace public des rives de l'étang de Berre...
- **Restructuration du MIN des Arnaux et Somaty (Marseille)**
- **Requalification de la vallée de l'Huveaune**
- **Requalification des ports métropolitains**
- **Développement du pôle logistique CLESUD (Miramas)**
- **Harmonisation des outils d'aménagement métropolitains**



## TRANSPORT ET MOBILITÉ

---

Regroupe les plans, programmes et schémas (Agenda de la mobilité, PDU, plan vélo...) ainsi que les projets en faveur de la mobilité et des transports métropolitains au sens large. Il s'agit à la fois des infrastructures de transports qui sous-tendent le réseau métropolitain (hubs, lignes structurantes, pôles d'échanges, métro, tramway, voirie...), des projets en faveur des mobilités douces (actions en faveur du vélo, stations de recharges électriques...) et des projets relatifs à la tarification, l'information voyageur et la promotion des modes actifs et changements de comportement. Figurent également dans cette thématique, tous les projets relatifs au fret et à la logistique (fret maritime ou ferroviaire, logistique urbaine, etc.).

- Création de 28 pôles d'échanges multimodaux et renforcement de 36 pôles existants pour développer un réseau de transport collectif métropolitain performant
  - Création de 100 km de voies réservées sur autoroute, projet Chronobus et mise en place de 26 lignes Car+
  - Projet de nouvelle gare Saint-Charles et Ligne Nouvelle Provence Côte d'Azur pour la liaison ferroviaire des métropoles du sud (Marseille, Toulon, Nice) jusqu'à Vintimille
  - Plan vélo : 500 km d'axes structurants, 200 km d'itinéraires cyclables hors agglomération, 3600 places de stationnement, aide à l'acquisition de vélos et 2000 vélos en location longue durée
  - Extension du réseau et automatisation, modernisation des rames et accessibilité des stations de métro (NEOMMA)
  - Création d'un demi-échangeur sur la A7 (Salon-de-Provence) et d'un échangeur routier à Istres (nord Bellon)
  - Extension du tramway de Marseille
  - Réorganisation du réseau de bus sur Marseille
  - Projet de réseau express métropolitain
  - Liaison avec l'Aéroport Aix Marseille Provence
  - Réalisation d'un BHS sur les communes d'Istres et Miramas
  - Travaux pour la mise en place d'une station GNV à Vitrolles
  - Travaux parking des Carmes sur Istres
-

Notre démarche est globale. Elle est pensée et construite à l'échelle de l'institution et conçue pour contribuer à la déclinaison des objectifs aux niveaux les plus opérationnels parce qu'il nous faut considérer notre particularité métropolitaine, une métropole de dimension conséquente, gérant des problématiques de grande échelle et à la fois une institution délivrant de nombreux services de proximité sur un territoire de grande diversité.

Elle est élaborée pour consolider l'institution, qui a maintenant 4 ans.

Conçue pour améliorer son fonctionnement voire remédier à ses dysfonctionnements, cette première étape d'un projet d'administration vers un projet stratégique métropolitain nous a permis :

- de prendre du recul par rapport à l'activité, au quotidien, pour partager le sens de l'action collective,
- d'inscrire notre réflexion dans une dynamique d'amélioration continue,
- de développer la transversalité entre les services,
- de permettre aux encadrants et agents d'être force de proposition,
- d'initier un fonctionnement, basé sur l'engagement, la contractualisation par une mise en adéquation des objectifs fixés aux moyens attribués,
- de formaliser notre catalogue de projets qui permettra au nouvel exécutif de nourrir très vite le nouveau projet politique pour les six ans qui s'ouvrent devant nous.

Réussir un projet d'administration suppose de mettre en œuvre un mouvement qui passe par la création d'une dynamique de coproduction entre les différents acteurs internes, en particulier la ligne managériale et c'est ce qui a guidé notre intention dans cette démarche de transformation.

Nous avons d'ores et déjà atteint de premiers objectifs, celui de partager l'état des lieux, de faire émerger une vision commune des enjeux de l'administration, d'examiner des scénarios de priorisation, de stratégie d'adaptation et de définition d'un plan d'actions de transformation de l'administration.

La phase qui s'ouvre à présent est celle de l'expression du projet politique pour les six années à venir. Notre priorité va être d'appréhender toutes les dimensions de ces intentions politiques, de les mettre en perspective eu égard à la connaissance que nous avons de notre territoire et des expériences que nous en tirons depuis ces quatre dernières années. Notre responsabilité sera de reformuler ces intentions dans un projet stratégique qui proposera à notre exécutif la mise en cohérence et en convergence de nos actions au service des priorités qui nous aurons été énoncées.

## Un projet à nourrir

**Domnin Rauscher**

Ce projet stratégique, partagé avec notre exécutif sera ensuite mis en perspective afin de le partager avec le plus grand nombre de collaborateurs en interne, pour renforcer notre cohésion d'ensemble autour de ces priorités et amplifier le sens de l'action métropolitaine.

Le travail de cohésion et de pilotage, dont nous héritons de cette année de travail en commun, agira comme un socle consolidant notre action collective au service du projet politique et de l'intérêt général du service public.





**Remerciement à l'ensemble des membres du CAP Managers qui ont contribué au processus de construction de cette démarche, et particulièrement à tous ceux qui ont participé aux groupes de réflexion et à l'écriture du document :**

ALCAZAR Denis - AIMAR Jean-Michel - ALQUIER Jean-Louis - ARNALDI Nadine - ARNOULD Isabelle - AUBERT Kevin - AVIT Fabrice - BALLIVET Stephan - BANC Corinne - BARDISA Franck - BASSI Angelo - BASSO Nadia - BATAILLE Tiffany - BENDA Brigitte - BENISSA Behar - BERARD Marc - BERNARDI Audrey - BERNARDINI-PERINCIOLO Johan - BERTRAND Marie - BESSON Catherine - BEZ Alain - BLANC Christophe - BLANC Cyril - BLANES Laurent - BOCCHINO Michel - BOEUF Marie-Christine - BOGDANOVIC Biljana - BONNET Christophe - BOREL Michael - BOULLERNE Frédéric - BRUN Annick - BRUN Christine - BRUYERE Sophie - CALVINO Sophie - CAMINADE Bruno - CAMUS-BETTI Karine - CANESE Jean - CANILLADE Patrick - CAPUTO Etienne - CARCHANO Catherine - CASERTA Vincent - CASTAN Nathalie - CERUTTI Aurélie - CHAMAYOU Marc - CHAMPENOIS Franck - CHASTEL Alain - CHAZEL Aurélien - CLAP Magali - CONTE Sophie - CONTINI Gilles - CORCOS Simone - DALMASSO Jean-Louis - DARDALHON Laurence - DARIES Christophe - DAUXAIS Adèle - D'AVELAR Nathalie - DE PALMA Marie Christine - DEBONO Anne-Cécile - DESARNAUD Olivier - DESHONS Pascal - DESMAREST Cyrille - DHO FIANDINO Marie-Claude - DUVAL Michèle - EYGOUT Esther - FAGGIANELLI Laurent - FARRUGIA Pascale - FERNANDEZ Marc - FOUCHIER Vincent - FRANCOIS Alexis - FRASSATI Laurent - GACON Michel - GAILLARD Laure - GALY Brigitte - GARNIER Christophe - GARNIER Stéphane - GARRO Luis - GASSEND Pauline - GIANELLA Jean-Marc - GIREAU Stéphane - GODON Olivier - GODONOU-DOSSOU Nelly - GONCALVES Roquia - GRANOUX Delphine - GROSJEAN Fabien - GUICHARD Laurence - GUILLEUX Frédéric - GUILLEUX-CONESSA Cindy - GUILLOU Jean-Claude - GUIVARCH Jean-Yves - GUYON Patrick - GUYOT Laure - HANNEQUIN Christophe - HAROUNIAN Olivia - HEMERY André - HERQUELLE David - HOURY Sophie - IPPOLITO Marie-Hélène - JACQUINOT Véronique - JANUEL Guy - JEAN Rémi - JOLY Nicolas - JOUVE Hélène - JOVIADO Sandrine - KAHN Frédéric - KEHIHA HADJ Ahmed - LAMARCHE Samia - LANTEZ Amandine - LAPRAY Delphine - LAUNAY Lionel - LARIOS-SANTA Julie - LE BAUBE Etienne - LE RUDULIER Delphine - LEBOUIC Nathalie - LEFORT Philippe - LEGUERINEL Stéphanie - LERDA Hélène - LIBERMAN Hervé - LONG Lionel - LORTHIOS Véronique - LOUIS Isabelle - LUCCIARDI Yves - LUCHINI Elodie - MAGNARD Rémi - MAINGOURD Kévin - MALLARD Véronique - MARCIE Stéphane - MARIE Bruno - MARIN Gérard - MAROTO Nadia - MARTY Fabienne - MATTEO Aurore - MEBARKI Wassila - MEO Yves - MEOU Nicolas - MERCIER Céline - MERTZ Jean-Marc - METRAL Eric - MICHEL Corinne - MICHEL Philippe - MILLION Philippe - MOEGLIN Eric - MOTTE Elisabeth - MOUREN Christelle - MUESSER Christophe - NAUDY Cyrille - NAVIZET Cyrille - N'DOUMBE Nathalie - NICOLAS Magali - NOEL Stéphane - ODINOT Stéphane - PACE Nathalie - PARMANTEL Florence - PENNEC Thierry - PERDRIEL Alexandre - PERES Laurent - PERRIN Nathalie - PHILIBERT Carole - PIETTA Pascale - PINET LEFORT Isabelle - PISCIOTTA Sébastien - POGGETTI Michel - PONDAVEN Annie - PRAS Sabine - PRUDHOMME Béatrice - PUKLAVEC Florence - QUEYREL Anne-Marie - RACAUD Julia - RECALT Karine - REGRIGNY Nicolas - REINIG Marianne - RIZZON Marina - ROBERT Marion - ROBIN Bertrand - ROCCHIA Olivier - ROCHE Emma - ROHEE SROKA Isabelle - ROSER Jean-Yves - SALIS PARDIGON Christel - SALVAGNO Nicolas - SANCHEZ David - SANGLINE Bruno - SAVINO Denis - SCHEMBRI Mireille - SEIGNON Michaël - SENAME Vincent - SENELLART-DE VRIERE Camille - SERRA Alexandra - SIBILLE Marie-Hélène - SINGHER Aldric - SOULLIER Christophe - SPIGA Patrick - SY Déborah - TABUTEAU Frédérique - TACHOUKAFT Salah - TAGLIARINO Soraya - TEISSIER Catherine - TERSEUL Valérie - THEROND Martine - THORN Liza - TOCHE Frédéric - TONDUT Yannick - TRABUC Alain - TRELLU Loïc - TURELIER Mélodie - VALENZA Julia - VANNI Joël - VELLIEUX Stephane - VERRECCHIA Marc - VIALLE Caroline - VILLECROZE Damien - WAGNER Delphine - WAGON Karen - WEIBEL Dominique - ZUGNA Laetitia.



