



# INNOVATION & PERFORMANCE des services

*Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons !*

*Université de Pau – 15 mai 2014*



**1. Origines et déroulement de la Démarche Innovation et Performance de la Ville d'Aix-en-Provence**

**2. Evaluations de la Démarche Innovation et Performance**



# INNOVATION & PERFORMANCE des services

***Origines***

***et déroulement de la Démarche***



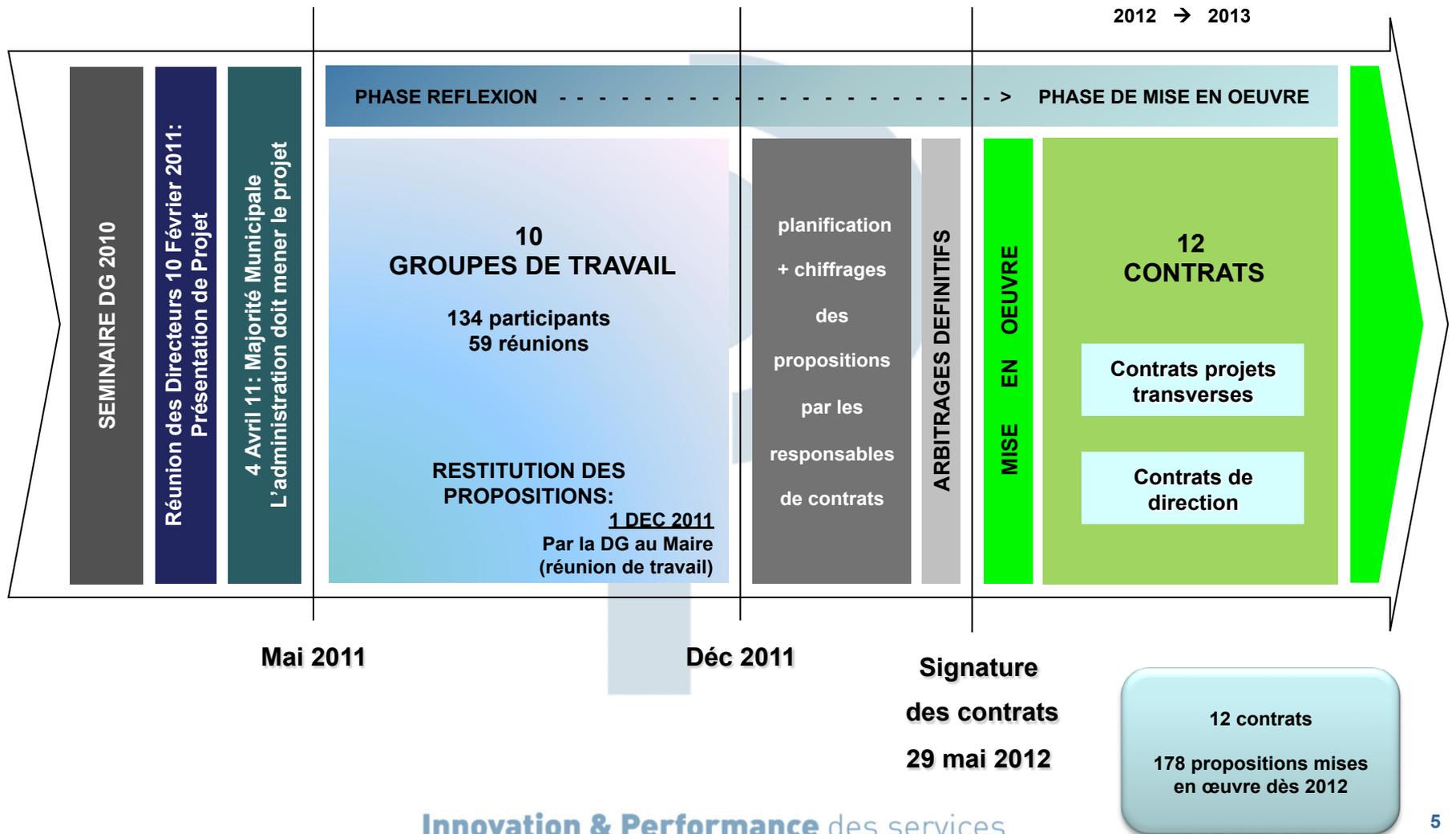
## Les objectifs de la démarche

Relayer et **décliner** le projet de la municipalité  
par une **démarche adaptée**

**Rendre lisible** le projet pour l'encadrement et l'ensemble du personnel  
et **donner du sens à l'action**

- **Mobiliser** l'ensemble du personnel, en particulier sur ce qui est prioritaire
  - **Animer** et **coordonner** de façon cohérente les actions
- Renforcer la **cohésion** des équipes et la transversalité pour plus d'efficacité
- ...

# Une démarche commencée début 2011...



## Des responsabilités clairement définies

Suivre les avancées de la démarche  
Se positionner sur les propositions faites

Madame  
le Maire

Suivre les avancés des groupes  
Echanger les informations, conseils  
méthodologiques

S'assurer que les groupes ne travaillent  
pas sur des idées similaires

Réunions de pilotage  
DG + Animateurs

**3 réunions de pilotage**

**Instance de pilotage**

S'assurer de la cohérence du travail réalisé  
et de la faisabilité des propositions  
formulées par le groupe

1 Référent DGST/DGAS

Animer le groupe et les débats  
Traiter les objectifs fixés  
Formaliser les propositions d'actions qui  
seront soumises à validation DG

1 Animateur

**Environ 5 à 6 réunions de groupe  
organisées par les animateurs**

Etre force de propositions

6 à 12 Membres

**Groupes de travail Projets**

## Des valeurs partagées: charte de fonctionnement des groupes projets

1. Réaliser un **état des lieux** initial de la situation
2. Confronter les expériences et avis - favoriser la **transversalité** et la **diversité**
  - Experts ou non de la thématique étudiée
  - Nouveaux / expérimentés dans l'administration
  - Issus de différents domaines
3. Etre **force de propositions**
4. Faire **l'interface** avec les membres de la DGAS/DGST de rattachement
5. Proposer des actions :
  - **Simple** & **réalisables**
  - **Cohérentes** avec les 3 objectifs du Maire et les 5 priorités de l'administration
6. Tenir compte de l'impact sur:
  - l'**environnement**, les **conditions de travail**, les **coûts de fonctionnement**
7. Prévoir une **évaluation finale** pour s'assurer de **l'efficacité du projet** après sa mise en place (indicateurs de résultat,...)
8. Compiler les résultats des échanges
  - 1 **CR à chaque réunion**
  - 1 **CR de fin de groupe** de travail présentant les différentes propositions

## Une méthode de réflexion

REFLEXION: Pourquoi un besoin d'**innovation** et de **performance** pour la thématique traitée?

### ETAT DES LIEUX DE L'EXISTANT

#### DETECTER



Les points forts

*Comment les consolider dans le temps?*



Les points à améliorer

*Quelles sont les causes de cette situation?  
Quels sont les risques à laisser perdurer cette situation?*



Les opportunités

*Quels peuvent être les gains pour la ville?*

### Proposition de plans d'actions, pistes d'améliorations

- Actions
- Directions concernées
- Délais
- Moyens nécessaires

- 
- ❖ Résultats attendus
  - ❖ Gains pour la ville

# 10 thèmes de réflexion retenus... 10 groupes de travail

## **Priorité 1 / Renforcer la performance et développer la qualité dans la production des Services au Public et mobiliser l'ensemble du personnel**

1. Améliorer l'**accueil** des services aux usagers
2. Qualité du **cheminement piéton**  
Renforcer le suivi des demandes d'intervention pour **entretien de l'espace urbain** et les réponses faites aux usagers
3. Renforcer et développer l'**e-administration** sur le site web de la ville
4. **Associer le personnel** de la ville pour améliorer les services au public
5. Etudier les principales **procédures** en place (choix à effectuer) pour améliorer la réactivité des services, réduire les délais tout en maîtrisant les risques de gestion

## **Priorité 2 / Optimiser nos ressources sous toutes leurs formes et prévoir le financement des projets dès leur conception y compris les coûts de fonctionnement induits**

6. **Maitriser la consommation** énergétique et les fluides des services de la ville
7. Promouvoir une **politique d'achat** prônant le développement durable et valoriser des déchets produits par les services
8. Mettre en œuvre le **Plan de déplacement des agents** de la ville et promouvoir l'éco-responsabilité des agents municipaux

## **Priorité 3 / Renforcer l'articulation des projets et opérations aux politiques publiques pour assurer une cohérence d'ensemble et Réaffirmer les fondamentaux de gestion de l'administration**

## **Priorité 4 / Renforcer le contrôle interne pour circonscrire autant que faire se peut les risques de gestion et valoriser l'action des services**

## **Priorité 5 / Renforcer le suivi des satellites (SIVOM, SIVU,...)**

9. Renforcer la culture de **gestion de projets transverses** à plusieurs directions
10. Améliorer la **communication**, par politique publique, sur les projets menés par les services afin de renforcer le rayonnement de la ville

# Analyse des propositions

Arbitrages définitifs

**Madame le Maire**

Présentation des propositions > positionnement / arbitrages

Propositions



Validation ou demande de modifications



2<sup>ème</sup> niveau  
d'arbitrage

**Novembre 2011**

**COPIIL**

Présentation des propositions / positionnement DG / arbitrages

Propositions



Validation ou demande de modifications



1<sup>er</sup> niveau d'arbitrage

**Référént DG**

Vérifications de la conformité et la faisabilité des propositions

Propositions



Validation ou demande de modifications



**Groupe de Travail**

Propositions d'actions avec évaluation de l'impact sur  
l'organisation et les moyens à mettre en œuvre

Les 4 axes privilégiés pour les contrats suite aux actions prioritaires retenues:

- 1 - Améliorer la qualité des services aux usagers
- 2 - Optimiser le fonctionnement, les ressources et les compétences de l'administration
- 3 - Une administration Eco-responsable, respectueuse de l'environnement
- 4 - Mieux communiquer sur les prestations rendues au public



12 contrats

## Les 12 contrats:

### **I – Améliorer la qualité des services aux usagers**

Contrat 1 – Améliorer l'accueil physique de la ville

Contrat 2 – Améliorer l'accueil téléphonique

Contrat 3 – Propreté de l'espace public

Contrat 4 – E Administration – Développer les services en ligne

### **II - Optimiser le fonctionnement, les ressources et les compétences de l'administration**

Contrat 5 – E Administration – Améliorer l'efficacité des services grâce à l'e administration et à la dématérialisation

Contrat 6 – Associer le personnel pour améliorer les services au public

Contrat 7 – Améliorer les principales procédures en place et leur maîtrise par les agents

Contrat 8 – Renforcer la culture de gestion de projets transverses

### **III - Une administration Eco-responsable, respectueuse de l'environnement**

Contrat 9 – Réaliser des économies d'énergies en agissant sur notre patrimoine et son équipement

Contrat 10 – Agir sur notre organisation et nos pratiques pour une administration éco-responsable

Contrat 11 – Mettre en place un « Plan de Déplacement des Agents de la Ville » (PDA)

### **IV - Mieux communiquer sur les prestations rendues au public**

Contrat 12 – Améliorer notre communication sur les prestations rendues au public

# Les contrats de mise en œuvre des actions

MARS 2012

Contrat Direction

Référent DG

Responsable

Participants

Contrat Groupe projet

Référent DG

Responsable

Participants

Mise en œuvre des Plans d'actions

Budget propre services

Supplément Budget DIP

## Suivi des contrats

**Fin de chaque mois**

### Reporting mensuel

Etat d'avancement du contrat  
(Responsable du contrat /  
chargé de mission DGS)

**Fin de chaque trimestre**

### Comité de pilotage

Etat d'avancement trimestriel  
Arbitrages si besoin  
Perspectives d'évolutions  
(DG / Responsable du contrat /  
chargé de mission DGS)

**1<sup>ère</sup> DG début de mois**

Présentation des  
avancées des contrats  
en DG  
par Chargé de mission DGS

# Plan de communication autour de cette mise en œuvre

## Interne

Focus mensuels  
Beffroi

Focus avancées d'un contrat

Focus mise en place effective  
des propositions

## Externe

Communication  
Aix en Dialogue

Articles spécifiques lors de la  
mise en place effective de  
nouveau services,  
ou services améliorés

fréquence

# BEFFROI

- Informer
- Ecouter
- Partager
- Participer

Le fonctionnement de notre Administration, sous l'autorité du Maire, repose, comme tout service public, sur trois principes :

- l'égalité d'accès des Aixois à des services de qualité dans le cadre des réglementations existantes
- la continuité de l'action publique locale et la qualité de gestion des deniers publics,
- l'adaptation de notre administration et de ses activités aux priorités politiques définies par l'Exécutif.

Dans un monde en pleine mutation, porter ces valeurs sous-tend de faire évoluer notre fonctionnement quotidien et de rechercher les meilleures solutions, pour offrir aux Aixois des services performants et de qualité.

**Comment y parvenir ?**

Deux solutions privilégiées s'offrent à nous : l'innovation et le renforcement de notre performance.

**Innovier**, c'est apporter des solutions nouvelles et concrètes pour le bon fonctionnement de nos activités, créer de nouveaux services aux usagers ou de nouveaux moyens d'y accéder, améliorer nos outils et conditions de travail.

**Etre performant**, c'est unir nos efforts, faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût afin de produire les bons résultats qui répondent aux objectifs du Maire et de sa Majorité, et aux attentes des Aixois et des Aixois.

Lors des vœux de janvier 2011, je vous ai fait part de ces deux priorités portant sur le renforcement de l'Innovation et de la Performance de notre Administration. Nous avons décidé pour ce faire, avec les membres de la Direction Générale, de faire appel aux directeurs et chefs de service pour qu'ils nous proposent des thèmes d'amélioration. Seule la façon dont notre Administration réussira à mobiliser les compétences de chacun la rendra innovante.

Sur proposition de la DG, notre majorité municipale a sélectionné 10 thèmes prioritaires (voir dossier en pages centrales). Depuis la fin du mois de Mai, et jusqu'au mois d'Octobre, des groupes de travail se réunissent. Composés de directeurs et chefs de service, experts ou non des thématiques, ils se mobilisent tous pour élaborer des propositions, qui seront présentées d'ici la fin de l'année à notre Député Maire.

Vous trouverez dans ce numéro une présentation du projet et de ses participants. N'hésitez pas à les solliciter pour partager vos idées et vos suggestions. Votre positionnement quotidien au plus près de nos concitoyens fait de chacun d'entre vous une force de proposition.

*Ensemble, sous l'autorité de notre Exécutif, nous pouvons innover et rendre encore plus performants nos services aux publics.*

Jean-Marie Reynaud  
Directeur Général des Services

Innovons ensemble

**SOMMAIRE**

- page 2 canicule
- page 3 mutuelle
- pages 4 et 5 innovation & performance
- pages 6 & 7 Grands projets
- page 8 Déviation Celony
- page 10 Organigramme



## Contrat n°2 améliorer l'accueil téléphonique

Dans le cadre de son projet d'amélioration de l'accueil du public, la Ville souhaite mettre en place un système de gestion de la relation citoyen (GRC). L'objectif affiché est de positionner le citoyen au centre de la collectivité afin de faciliter ses démarches et rendre ainsi plus lisible l'image de la Ville. L'équipe projet du DIP n°2 continue de mener une réflexion sur l'amélioration des divers accueils téléphoniques de la Ville.

*Responsables* : Béatrice PACCIONI & Alain ROBIGLIO  
*Référents* : Jean-Jacques CLOUCHOUX & Jean-Pierre LÉBOUCHER  
*Équipe projet* : Isabelle LORIAN et les responsables des principaux accueils

A cet effet, il est prévu de :

**S'assurer que tous les appels aboutissent**

Il est envisagé de mettre en place un système de bascule automatique des appels après un nombre de sonneries (4 environ) selon une chaîne de numéros définis par les services ou directions avec comme dernier éventuel point de chute le secrétariat de direction.

Mettre en place un outil de Gestion de la Relation Citoyen (GRC) auprès de l'ensemble des équipes en charge d'accueil téléphonique (Standard Général +MRU) : le même outil pour les deux structures.

Un travail de collaboration continue est effectué entre la direction Générale des Services, les entités concernées et la DSI avec l'aide d'un AMO quant à l'architecture future de cette GRC ainsi qu'en matière de choix des outils (logiciel). Il s'agit d'un outil transverse qui concernera nombres de services à l'avenir.

**Maintenir dans un premier temps les deux services**

Le développement et la montée en puissance de la GRC s'effectuera en parallèle dans les deux entités, dans un souci de complémentarité et de polyvalence à terme.

En date du 5 mars le standard de la Mission Relation avec les usagers assure, en sus des demandes d'interventions techniques, la prise de rendez-vous CNI/Passport et donne un renseignement de premier niveau.

**Aménager un centre d'appels téléphoniques**

Afin d'accompagner le déploiement de cette plate-forme, un lieu ad hoc va être aménagé. Située probablement au 3<sup>ème</sup> étage de la rue Chastel, dans les anciens locaux de formation, cette salle spécifiquement dédiée à l'accueil téléphonique sera aménagée par la Direction Bâtiment.

Les travaux de rénovation prévoient une réfection des sols et des plafonds de façon à garantir une isolation acoustique et un environnement ergonomique optimal aux téléopérateurs, aux chargés d'information et au superviseur de la plate-forme. Ce lieu devrait aussi être doté d'un ascenseur pour personne à mobilité réduite.

**Une qualité du service au public accrue**

Même si aujourd'hui, le standard de l'Hôtel de Ville et de la MRU font preuve d'efficacité, la nouvelle plate-forme téléphonique qui s'oriente vers un fonctionnement de type « centre d'appel » permettra de garantir en premier lieu un meilleur service au public.

Une qualité de service rendu au public plus performante grâce à une mutualisation des compétences, des outils et des informations ne pourra qu'ajouter une plus value à la Ville d'Aix-en-Provence tout en allégeant la charge des services en matière de renseignement au public.



## Des moyens humains et matériels pour cette démarche

Un **chargé de mission DG a soutenu** depuis 2011 la démarche et a accompagné les animateurs de groupes de travail et les responsables de contrats.

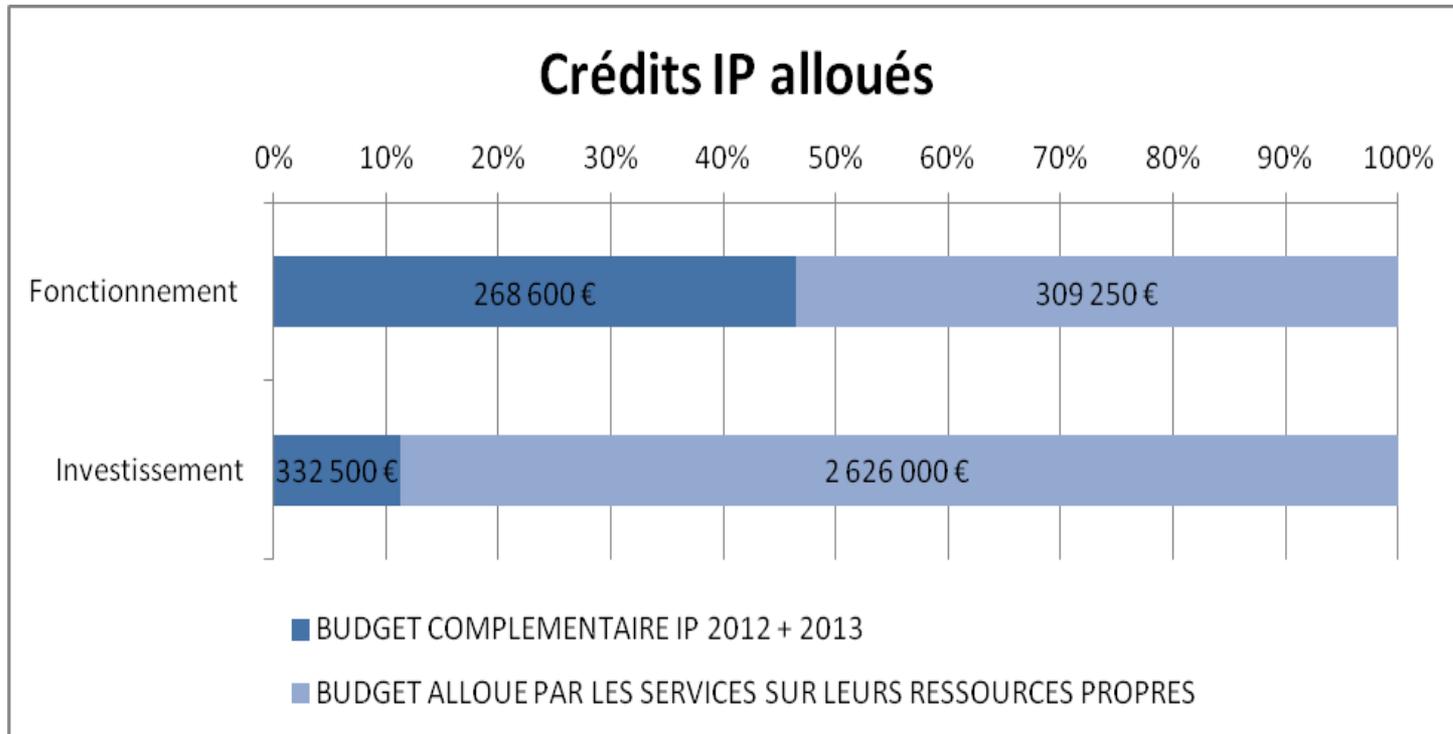
Un **benchmark des pratiques externes** a été fait, des **rencontres avec d'autres collectivités françaises et étrangères** ont été organisées pour augmenter le **partage d'expériences**.

**Le cycle de management a été complété :**

- des revues périodiques entre les animateurs de groupes de travail et l'équipe de direction générale ont été régulièrement faites.
- des comités de suivi entre les responsable de contrats et l'équipe de direction générale sont réalisés depuis mai 2012 (date de signature) pour analyser les avancés des contrats et allouer des ressources complémentaires en fonction des problématiques rencontrées.

Un **outil collaboratif sur l'intranet de la Ville** a été mis en place pour permettre à chaque participant de **suivre les travaux** réalisés ou d'ajouter du contenu.

## Des moyens financiers pour cette démarche





# INNOVATION & PERFORMANCE des services

***Evaluations de la Démarche  
Innovation et Performance***



## **1. Evaluation de la démarche Innovation & Performance par Duranton Consultants**

- Questionnaires papier et en ligne auprès des 140 participants IP
- Entretiens avec les membres de la DG
- Réunion avec les responsables de contrats + animateurs de groupes de travail IP 2011
- Synthèse et présentation au Maire

**RESULTATS**

## La démarche IP, c'est :

### ➤ Une opportunité à saisir pour 63% des répondants

Et, même, **une nécessité** pour 1/3 des personnes exprimées, afin

- d'améliorer durablement la qualité de l'action publique et l'efficacité des services municipaux
- et de renforcer la connaissance respective de chaque service municipal

**et qui a eu, aussi, comme effet induit d'améliorer la cohésion au sein des cadres de la Ville.**

### ➤ Une **phase exploratoire qui a globalement satisfait ceux qui y ont participé**

- relativement **intéressante pour** 80% des personnes exprimées
- avec **des thématiques pertinentes** pour près de 60%
- ayant produit une **synthèse relativement fidèle** aux travaux conduits pour plus de 60% des personnes exprimées.
- Et une méthode relativement plébiscitée :
  - 69% ont estimé que la composition des groupes de travail initiaux avait été bien adaptée,
  - 83% on jugé que la méthode d'animation des groupes correspondait plutôt bien aux besoins

- Une phase de mise en œuvre des 12 contrats qui a permis une **bonne implication globale**, même si  $\frac{1}{4}$  des participants aux groupes de travail initiaux se sont sentis insuffisamment « dedans ».
- L'envie pour près de 80% des personnes exprimées de **continuer à s'impliquer**.
- Un peu plus de 70% des anciens participants aux groupes de travail initiaux **auraient souhaité que de nouveaux contrats thématiques** soient engagés.
- Au final une **démarche à recommander à d'autres** pour 100% des responsables de contrat exprimés et plus de 85% des participants aux groupes de travail.

➤ **Une idée à retenir :**

**une démarche appréciée par les cadres impliqués et vue comme un acte managérial fort et nécessaire du DGS**

➤ **La démarche IP a été saisie comme une opportunité par les cadres concernés pour :**

- Se placer au cœur d'une amélioration nécessaire pour eux de la qualité de l'action publique et de l'efficacité des services municipaux aixois
- et en profiter pour renforcer leur connaissance respective de chaque service municipal, voire de leurs collègues

➤ Il se dégage l'idée que la démarche, plus que produire de l'**innovation** en tant que telle, ne ferait en réalité que permettre à l'administration aixoise de rattraper du retard.

➤ Concernant la recherche de la **performance** mettre en exergue cette idée dans le cadre de la DIP était l'occasion, pour la DG, de rappeler cette impérieuse nécessité, en particulier dans une Ville où la recherche de l'excellence dans les équipements publics doit s'accompagner d'une même exigence dans le fonctionnement des services au public qui touchent directement le plus grand nombre des aixois.

Un processus de travail que l'on peut espérer modélisant

- **La DIP a soulevé, sans conteste, un véritable intérêt, et presque un engouement pour certains cadres opérationnels :**
  - permettre à des cadres de participer à des réflexions y compris en dehors de leurs champs de compétences métiers ;
  - inviter les cadres à « oser » faire des propositions tout azimut.
- **Une certaine « impatience » à boucler ce qui a été engagé et stopper les « arrêts sur image » labellisés DIP pour que ses avancées soient intégrées dans le quotidien des services.**
- **La question de la place des élus a été posée. Même si la DIP a bien été perçue par tous comme une démarche d'administration et doit le rester,** il n'en demeure pas moins que le manque d'information global des élus – en particulier ceux fortement (trop?) impliqués dans le fonctionnement de certains services – a été vu par certains cadres comme un frein, une limite au changement possible au sein des services concernés.

## Un séminaire de clôture en juin 2013

- Organisation d'un séminaire de clôture en juin 2013
- L'objectif : présenter les résultats de chaque contrat
- Chaque responsable de contrat a fait un bilan des actions réalisées et de celles qui restaient à mettre en œuvre
- Les actions à faire ont été intégrées aux feuilles de route de chaque direction et ont donc rejoint le fonctionnement habituel des services
- Un point final à la Démarche a été posé

## Bilan juin 2013 par les responsables du Contrat 1. Accueil au public : Améliorer l'accueil physique

Suite aux travaux du Groupe 1 – Animateur: Isabelle LORIENT => contrat commun de DMG / DSP (Sce au Public)  
Référénts DG : Jean- Pierre LÉBOUCHER / Fabienne TRUPHEME // Responsables : Jacqueline BARBOLOSI/ Marc FOVEAU / Alain ROBIGLIO

### FAIT

**Organiser l'accueil physique pour délivrer aux usagers une information de premier niveau et les aider pour la réalisation de leurs démarches en ligne**

Formation commune Services au public / Accueil physique (30 150€ Fot IP)

**Élaborer une charte de l'accueil pour l'ensemble des services aux publics**

**Harmoniser les horaires d'accueil des services aux publics**

Budget IP: 30 150 € Fonct / 40 000€ Inv - Sces: 20 000€ (DSI/DMG)

### RESTE A FAIRE

- **Améliorer l'aménagement de l'accueil physique à l'accueil général de l'hôtel de ville**  
Etude d'aménagement => Travaux / Réaménagement (40 000€ Inv IP) => Equipement des locaux (20 000€ DMG/DSI)
- **Établir un projet précis de regroupement des services aux publics en un seul lieu**
- **Sensibiliser tous les acteurs sur l'accueil: un réel métier "vitrine de la ville"**
- **Redéfinir les exigences de ces postes, et sélectionner de réels profils compatibles ou perfectibles.**
- **Revaloriser le métier (image, rémunérations, avantages) pour attirer des profils ayant des compétences plus élevées, de réelles vocations pour l'accueil.**

## En synthèse

### Quelques chiffres :

- ✓ **10** groupes de travail organisés en 2011
- ✓ **59** réunions de groupes de travail faites pour débattre d'innovation et de performance
- ✓ **134** participants mobilisés : directeurs, chefs de services, agents
- ✓ **12** contrats mis en place avec **178** actions prioritaires à mettre en œuvre
- ✓ **3 536 350 €** mobilisés pour la réalisation de ces actions

### Quelques actions soutenues par la Démarche Innovation & Performance et réalisées:

- ✓ *Extension des horaires d'accueil pour les services au public (CNI, Passeports, Etat Civil,...)*
- ✓ *Cycle de formations pour le personnel d'accueil, pour le personnel du service nettoyage*
- ✓ *Densification des corbeilles de propreté en centre-ville pour répondre à l'augmentation de la fréquentation*
- ✓ *Etude ergonomique des matériels de nettoyage pour une meilleure efficacité des agents*
- ✓ *Développement de service en ligne pour renforcer l'e-administration (paiement en ligne,...) et nouveau site internet*
- ✓ *Mise en place de nouvelles applications Smartphone : Ville d'Aix-en Provence, Requête Aix'press permettant aux usagers de signaler des anomalies sur la voie publique*
- ✓ *Installation de détecteurs de mouvement dans les parties communes des bâtiments pour l'extinction automatique des lumières*
- ✓ *Dématérialisation des délibérations et séances du Conseil Municipal sur tablettes...*

## En synthèse

### Des résultats concrets pour les usagers et les agents :

Chaque contrat, des indicateurs de suivi des résultats ont été définis. L'analyse de leur évolution permet de montrer l'impact des actions sur les usagers et les agents. Par exemple :

- En un an, **+70% de visiteurs sur le site internet de la Ville avec la mise en œuvre de l'accès via les smartphones**
- **45 % des visiteurs du site internet visite le portail citoyen** d'accès aux démarches en ligne
- Une **centaine de doléances citoyennes formulées sur l'application smartphone Aix'press**
- **100 connections mensuelles d'agent** sur le nouveau **portail intranet des procédures**
- La moitié des cadres consultent chaque mois l'espace management de l'intranet qui leur est dédié
- Le transfert des appels vers un guichet unique pour la prise de RDV pour les CNI et les passeports a réduit de 40% le nombre des réclamations sur les délais de prise de RDV
- Plus **de 200 agents formés** dans le cadre de la DIP
- .....

## En synthèse

### **La Démarche Innovation et Performance : des dépenses pour mieux économiser.....**

Il apparaît que certaines actions mises en œuvre dans le cadre de ce projet contribuent et contribueront à la réduction des dépenses :

- Les coûts engendrés par la dématérialisation via l'usage des tablettes numériques du Conseil Municipal ont été compensés après un exercice par les économies réalisées en matière de reprographie (ETP et papier).
- L'application Smartphone Aix- presse a réduit le nombre des appels des citoyens et permet une réduction du temps passé par les agents d'accueil à saisir ces demandes
- Le portail des procédures permet aux agents d'avoir des réponses précises à leur demande sans avoir à interpeler les services concernés (RH...)
- .....

## Conclusion

**La Démarche innovation et Performance a permis**

- **Des innovations organisationnelles**
- **Des innovations managériales**
- **Des innovations technologiques**

**Elle a surtout contribué, avec d'autres dispositifs, à créer une culture commune et à placer l'innovation et la Performance au cœur du fonctionnement des services.**

**Elle a accru la transversalité et l'esprit d'équipe en donnant du sens.**

- Et après.....

