

# Audit des ressources humaines de la ville de La Seyne sur Mer

Restitution de synthèse





## SOMMAIRE

- 1. Objectifs de l'audit**
2. Démarche
3. Résultats de l'audit RH
4. Synthèse

# Objectifs de l'audit

La Ville de La Seyne-sur-Mer a demandé au Cabinet Erebus de conduire un audit sur les Ressources Humaines de la municipalité avec la mission suivante :

- 1 Disposer d'un état des lieux objectif sur les ressources humaines en place à La Seyne-sur-Mer
- 2 Savoir si le management RH existant permet d'accompagner le projet politique de la Ville
- 3 Savoir si le contexte de travail permet de créer la motivation et l'esprit d'équipe indispensables pour répondre aux attentes légitimes des citoyens



# SOMMAIRE

1. Objectifs de l'audit
- 2. La Démarche**
3. Résultats de l'audit RH
4. Synthèse

1

Un **diagnostic technique et organisationnel** du système de management des RH par :

- L'analyse des indicateurs clés des ressources humaines
- L'étude du fonctionnement de la DRH
- Le recensement des outils de gestion.

Complété par des entretiens avec la Direction Générale

2

Une **approche terrain** sous forme d'entretiens avec les acteurs métiers :

### **Pôle Cohésion et Dynamique des Territoires**

- La police municipale
- Les marchés de plein vent
- Le service de Pathologie des bâtiments
- Le service Communal Hygiène et Sécurité

### **Pôle Technique et Urbanisme**

- La Direction des bâtiment communaux
- Le service du Droit des sols / Accessibilité

### **Pôle Vivre Ensemble**

- La Direction 0-25 ans

### **La Caisse des écoles**



## SOMMAIRE

1. Objectifs de l'audit
2. La Démarche
3. Résultats de l'audit RH
  - a. **Les indicateurs RH clés**
  - b. La fonction RH
4. Synthèse

Les indicateurs RH analysés sont issus des éléments chiffrés fournis par les équipes de la Ville.

*Premier constat :*

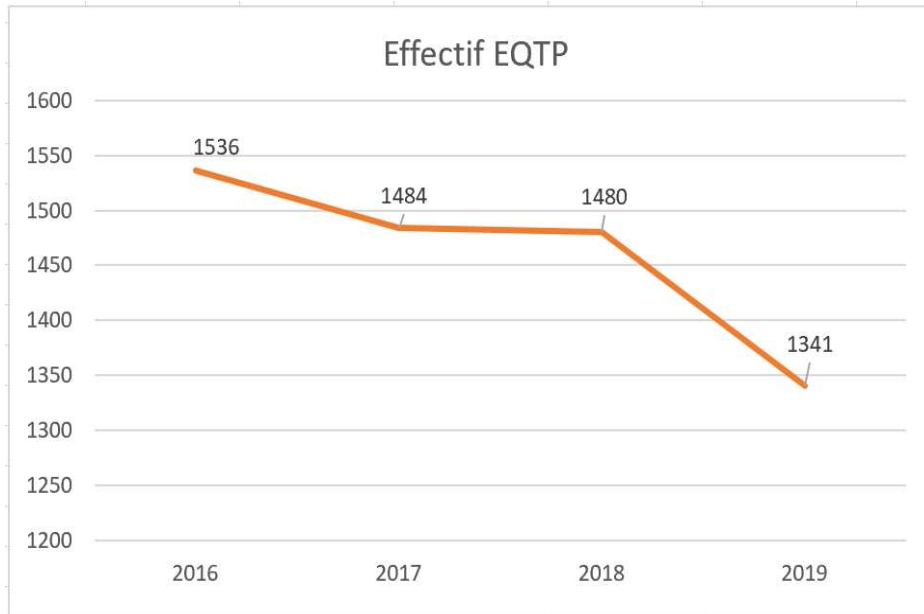
**Il a été très difficile de se procurer des chiffres à la DRH.**

⇒ La DRH n'a pas d'outil qui lui permette d'obtenir facilement des chiffres fiables avec des règles de calcul connues et automatisées sur demande. Les extractions sont manuelles.

Cette situation est un marqueur significatif du **positionnement de la DRH** au sein de la collectivité. La DRH n'est pas en capacité de piloter les RH alors que cela devrait être de sa responsabilité.

# Des effectifs alignés sur la moyenne de la strate grâce au transfert vers TPM

(Source INSEE, SIASP 2019)



Taux d'administration en 2019		
Municipalités de 50 à 100.000 habitants	La Seyne-sur-Mer avant transfert	La Seyne-sur-Mer après transfert
20,7	22,8	20,6

+ 20%

Des efforts réalisés depuis quelques années pour maîtriser les effectifs.

Fin 2019 : Les transferts d'agents à TPM et les départs en retraites (139 EQTP\*) ont fait baisser les effectifs de 9%

Des effectifs en nombre correct dont la répartition n'est pas optimale.

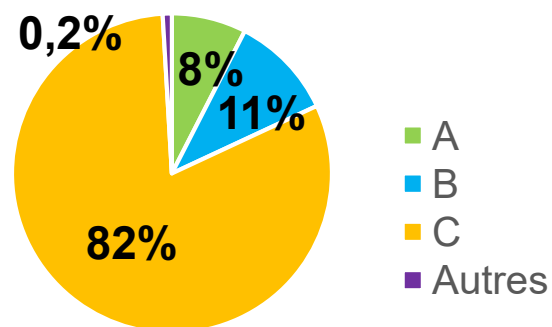
Effectif Police La Seyne sur Mer	Ratio dans le VAR	Devrait y avoir :
47 <b>Policiers</b> pour 65 000 habitants	<b>1 pour 1000</b>	65 policiers, <b>manque donc 18 policiers</b> soit près de <b>40%</b>

\*\*EQTP : (agent) Equivalent Temps Plein



# Des effectifs marqués par un fort taux de catégorie C

## Répartition des effectifs par catégorie



(Source INSEE, SIASP 2019)

Des agents de catégorie C nombreux par rapport à la moyenne de la fonction publique territoriale **8% supérieur à la moyenne de la FPT** ( 82% vs 76%).

Avec un déficit induit sur les catégories A et B

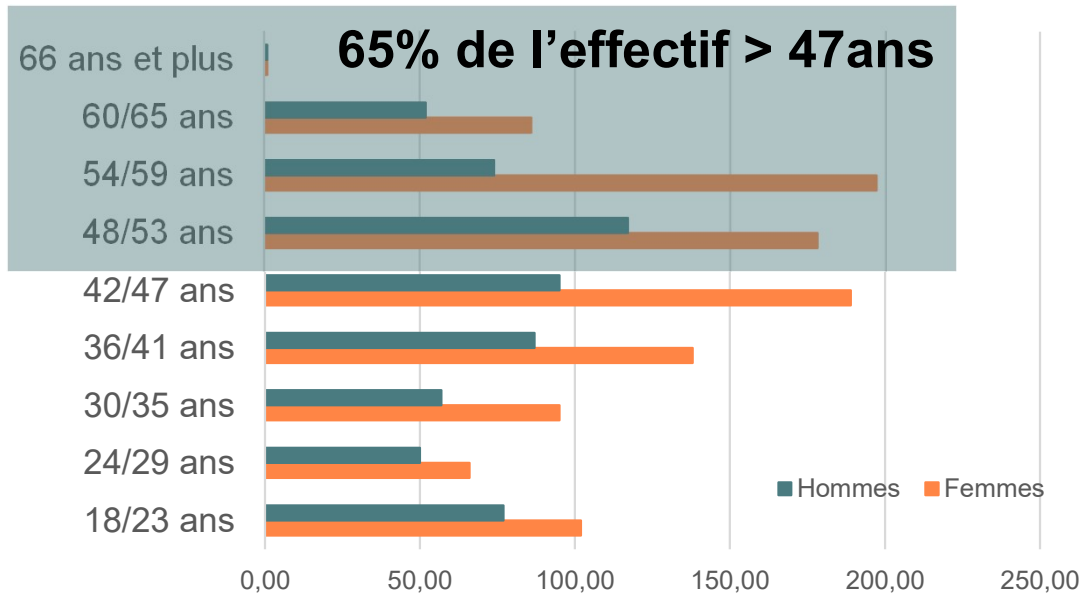
Catégorie	La Seyne-sur-Mer	FPT	Ecart
A	8 %	9 %	-11%
B	11 %	14 %	- 21%

Cela amène deux questions :

- La Ville dispose-t-elle des compétences nécessaires pour adresser les enjeux d'une ville de la taille de la Seyne-sur-Mer ?
- Quelle est la capacité de la Ville à faire évoluer ses agents et leur proposer des parcours de carrière adaptés aux missions de demain ?

# Des effectifs vieillissants

Pyramides des âges F/H – 2019 (1662 agents)



**Aujourd'hui, en 2020, sur 1263 agents (hors vacataires et contractuels) 172 personnes ont 60 ans ou plus et pourraient donc partir à la retraite dans les 2 ans à venir, soit plus de 13% de l'effectif analysé.**

Ces départs potentiels sous 2 ans représentent à la fois :

- Un **risque** d'érosion des compétences qu'il va falloir traiter rapidement
- Une **opportunité** par des marges de manœuvre pour réaffecter les ressources au bon endroit sans inflation de la masse salariale.

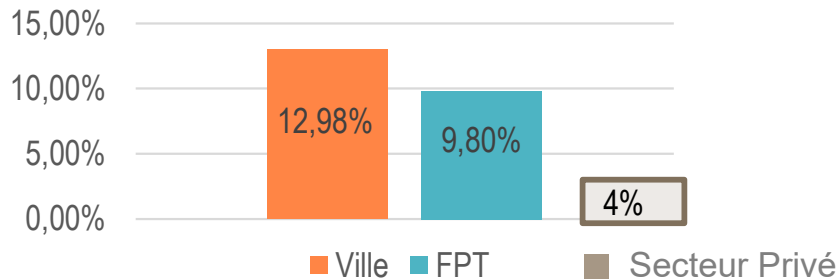
Cela nécessite :

- D'avoir défini une politique de remplacement des départs
- D'avoir défini des parcours de mobilité et de formation pour faire progresser les agents
- D'avoir travaillé sur les évolutions d'organisation

**► Nous n'avons trouvé aucune réflexion mature sur ces sujets à la Municipalité**

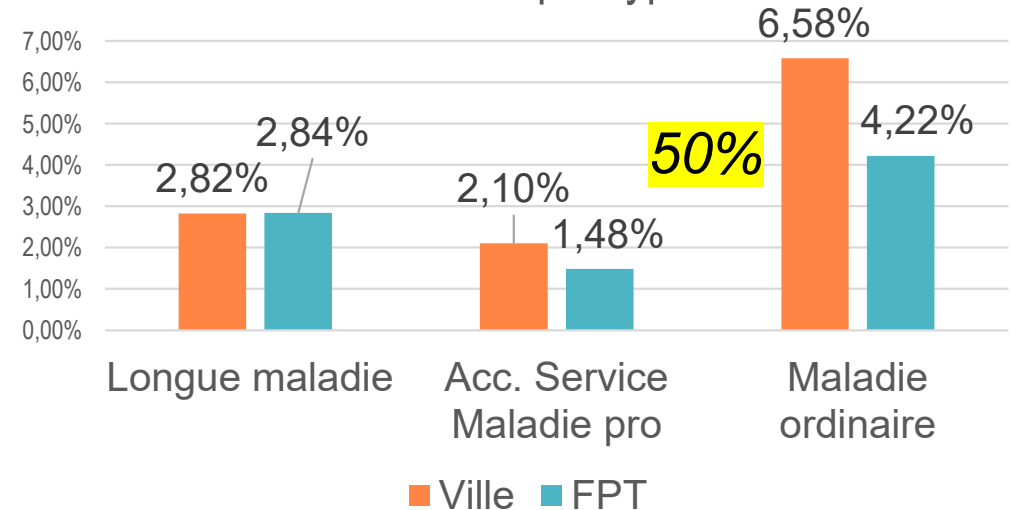
# Un taux d'absentéisme préoccupant

## Taux d'absentéisme global



**30% plus important à La Seyne-sur-Mer / FPT**

## Taux d'absentéisme par type d'absence



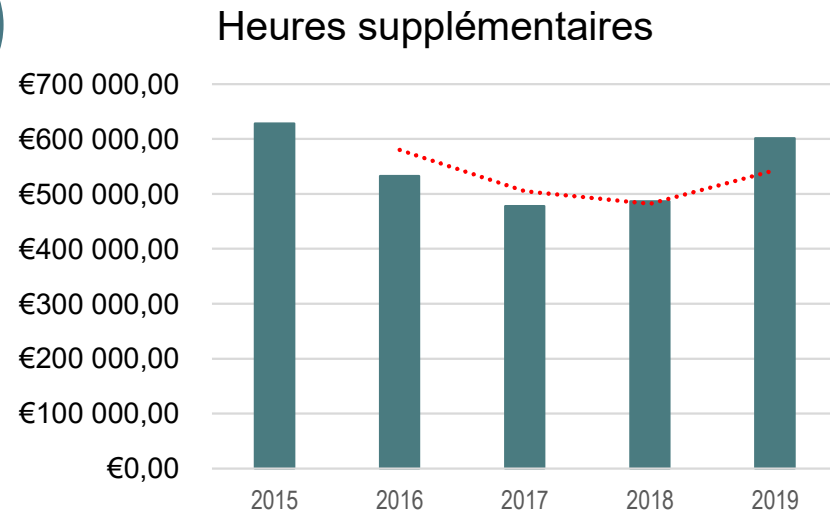
L'absentéisme est déjà une préoccupation nationale pour les collectivités territoriales. Il est aggravé à La Seyne-sur-Mer avec des impacts sur :

- La santé et le bien être des agents présents qui doivent assumer un surcroît de travail
- La capacité de la municipalité à produire les services de qualité attendus par les citoyens

Statistiquement, cet absentéisme fort est un marqueur d'un certain mal être au travail, des problèmes de management et des procédures insuffisamment encadrées qui génèrent de la tension et des sentiments d'iniquité.

\* FPT : Fonction Publique Territoriale

# Un budget d'heures supplémentaires (H S) important et des H S qui s'apparentent parfois à un substitut de rémunération



## Remarques sur le diagramme

En 2019, les heures supplémentaires ont augmenté de **115 K€ (+20%)** et représentent 600.000€ par an.

2 explications :

- Le transfert d'agents à TPM et les départs en retraites ont fait baisser l'effectif de 139 EQTP.
- Grosses intempéries, canicule, risque incendie important...

- Les heures supplémentaires sont un outil très utile pour gérer les pics d'activité.
- Il arrive aujourd'hui en infraction à la réglementation qu'elles soient utilisées en tant que complément salarial.
- Des dérives qui sont notamment dues à :
  - Un **régime indemnitaire inadapté** ; Le RIFSEEP, malgré son caractère obligatoire, n'a toujours pas été déployé à la Seyne sur Mer
  - L'absence d'un **processus contrôlé et outillé** pour gérer l'attribution et piloter les heures supplémentaires

\* RIFSEEP : Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, Sujétions, Expertise et Engagement Professionnel



## SOMMAIRE

1. Objectifs de l'audit
2. La Démarche
3. Résultats de l'audit RH
  - a. Les indicateurs RH clés
  - b. La fonction RH**
    - La politique RH
    - Le fonctionnement de la DRH
    - La culture Rh et le management RH
    - Les outils RH
4. Synthèse

ABSENCE DE POLITIQUE RH  
claire, formalisée, communiquée  
et opposable



Les décisions concernant les Ressources Humaines sont prises au coup par coup, sans cohérence globale. Par exemple, aucun plan d'évolution professionnel n'a encore été réalisé pour anticiper les parcours professionnels, pour faciliter les nécessaires reconversions des métiers difficiles.

**Une situation qui dure depuis plusieurs années avec les conséquences vues précédemment sur l'état des ressources humaines**

LA DRH EST CENTREE SUR  
L'ADMINISTRATIF



La DRH n'est pas sollicitée dans la construction de la stratégie RH ou du moins, dans les décisions RH les plus structurantes.

Toutes les décisions RH à prendre, remontent au niveau Direction Générale, qui endosse à tort, les responsabilités habituelles d'une DRH.

**Cela confirme le positionnement non stratégique de la DRH dans la Ville de La Seyne-sur-Mer.**

# La Fonction RH

## FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA DRH PEU EFFICIENT



Une organisation en silo « à l'ancienne » avec des lacunes sur certaines fonctions : Développement RH, GPEC, Gestion de l'activité, Pratiques managériales, ..

Des effectifs importants mais globalement des compétences insuffisantes pour gérer la complexité des ressources humaines.

Une efficacité opérationnelle insuffisante

**L'image de la DRH est dégradée au sein de la collectivité pour son manque de réactivité**

## FAIBLE CULTURE RH AU SEIN DES MANAGERS METIERS



La culture RH est diversement répartie dans les différentes directions de la Ville.

Les chefs de service ne sont pas formés au management RH. Ils n'ont pas d'outil RH à disposition et reçoivent peu de soutien de la DRH.

Peu de dialogue entre les Directions métiers et la DRH. Aucun travail prospectif amont entre la DRH et les métiers. Les équipes de la DRH se déplacent rarement sur le terrain.

**La DRH n'est pas aidante auprès des Directions Métiers, et son fonctionnement actuel dégradé ne lui permet pas d'assurer ce rôle.**

# La Fonction RH

## AUCUN OUTIL DE GESTION DE L'ACTIVITE



A l'exception MUNICIPAL, outil de la police municipale, il n'existe aucun outil pour aider à la planification et au suivi du temps de travail des agents. Il est de fait difficile de suivre les charges de personnel et les indicateurs de gestion de l'activité

Le calcul des heures supplémentaires suit un processus déclaratif sans qu'il soit possible de s'assurer de la bonne application des règles de calcul, ni de tracer les motifs qui ont conduit à recourir à un dépassement d'horaire.

**Le manque de suivi et de contrôle de l'activité ouvre la porte à des dérives (erreurs, excès, passe-droits, ..).**

## L'OUTIL CIRIL N'EST PAS EXPLOITE A LA HAUTEUR DES ENJEUX DES RH



L'outil CIRIL utilisé pour gérer les ressources humaines est réduit aux fonctions strictement nécessaires de la gestion administrative de base GA/Carrière/Paie, et ces fonctions sont encore mal maîtrisées par les équipes RH.

Rappel des enjeux :

- Les Ressources Humaines représentent 70% du budget de fonctionnement de la Mairie.
- La masse salariale s'élève à plus de 55 Millions d'euros
- Les RH sont une ressource clé pour la Ville

**Le SIRH actuel tel qu'il déployé et utilisé n'est à la hauteur des enjeux à traiter**



## UN RETARD DANS LES TRAVAUX REGLEMENTAIRES



Certains travaux réglementaires obligatoires ne sont pas encore réalisés comme le RIFSEEP, ou non encore engagés comme les Lignes directrices de gestion, l'harmonisation du temps de travail, le plan d'action sur l'égalité des femmes et des hommes.

Le projet DSN a été lancé tardivement. Il n'est pas certain vu sa criticité, qu'il aboutisse dans les temps c'est-à-dire pour janvier 2021. Un retard dans la mise en œuvre de la DSN en janvier 2021, aurait des impacts sur les déclarations sociales, les déclarations de retraite, et engendrerait des pénalités financières pour la municipalité.

**Les ressources de la DRH risquent d'être fortement accaparées par les travaux de rattrapage au lieu de travailler sur l'avenir**

\* DSN : Déclaration Sociale Nominative



## SOMMAIRE

1. Objectifs de l'audit
2. La Démarche
3. Résultats de l'audit RH
4. **Synthèse**

# Une fonction RH déficiente avec des conséquences en cascade ...

## Une faiblesse historique dans le management général des RH ...

- Absence de stratégie RH
- DRH trop centrée sur l'administratif
- Procédures non suffisamment encadrées,
- Managers intermédiaires démunis
- SIRH sous-exploité
- Retards dans la mise en place de certaines dispositions réglementaires avec des risques juridiques pour la collectivité
- Absence de pilotage RH

## Sur « l'ambiance » et la qualité de vie au travail

### ... qui ouvre la porte à des dérives dans les pratiques

- Passe-droits,
- Favoritisme
- Comportements inappropriés
- Non respect de la hiérarchie

### ... qui impacte la qualité de vie au travail

- Sentiment d'iniquité,
- Baisse de l'engagement
- Perte de repères
- Absentéisme important

## Sur les Ressources Humaines elles-mêmes

### ... qui oblige à décider au coup par coup sur

- Le recrutement
- La mobilité
- La formation

### ... dont résulte des ressources non alignées

- Excès de catégories C
- Effectif vieillissant
- Effectifs mal répartis
- Agents non accompagnés dans leur parcours professionnel depuis trop longtemps

... un résultat perdant-perdant pour les agents comme pour la collectivité

## Une fonction RH en panne à restaurer

Les Ressources Humaines sont une ressource critique mais qui ont la faculté de s'adapter et d'évoluer pour peu qu'on mette en place une stratégie volontaire et qu'on y consacre les moyens nécessaires.

L'urgence est donc de rétablir **un fonctionnement normal** en renforçant la fonction RH et en s'appuyant sur les **personnes de qualité, compétentes et engagées** comme celles que nous avons pu rencontrer dans les Directions métiers comme à la DRH au cours de nos entretiens.

M E R C I D E V O T R E A T T E N T I O N