



# Ville de Miribel

## Audit de début de mandat

### Volet RH et organisationnel

Présentation au Conseil Municipal

25 Mars 2021

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



# Les objectifs de l'étude

**L'équipe municipale souhaite disposer de l'expertise d'un cabinet pour la réalisation d'un état des lieux RH et organisationnel de la situation de la commune et de ses enjeux.**

**Cette démarche doit permettre aux élus :**

- De **déterminer les atouts et faiblesses de l'organisation actuelle**, de la qualité de l'offre de service public et de la coordination interne (articulation, qualité de service rendue en interne, procédure, etc.), de l'adéquation des missions et processus aux moyens et des premières pistes d'amélioration qui permettraient de répondre aux objectifs de leur mandature,
- De **dresser un état des lieux de la politique en matières de ressources humaines** de la collectivité en abordant les volets de la rémunération, de l'organisation et de la gestion du temps de travail, de la gestion des effectifs ainsi que de la masse salariale
- D'évaluer les **enjeux prospectifs** qui permettront dans une seconde phase de mettre en œuvre une programmation de l'action communale en intégrant une révision stratégique des moyens alloués par politique publique

# Le périmètre d'intervention



## Lancement de mission

1. Réunion de lancement avec le Comité de pilotage
2. Collecte et analyse documentaire
3. Entretiens stratégiques avec les membres de la Direction
4. Formalisation et diffusion du guide d'entretien

## Analyse RH et organisationnelle

1. Organisation d'entretiens individuels avec l'encadrement intermédiaire
2. Enquête en ligne
3. Formalisation du rapport de diagnostic
4. Restitution intermédiaire au Comité de pilotage

## Elaboration du plan d'action

1. Formalisation des scénarii d'évolution
2. Restitution et arbitrages en Comité de Pilotage
3. Réunion de travail en équipe projet (feuille de route)
4. Formalisation et remise du rapport d'audit définitif

# La composition des effectifs

**A fin 2020, la Ville emploie 150 agents : 87 titulaires et 63 agents non titulaires. Un fort niveau d'embauche de contractuels est noté avec 42 % des effectifs – contre 25 % en moyenne dans les communes de même strate ;**

**11% des effectifs sont des agents de catégorie A, 4% de catégorie B et 85% de catégorie C : il est noté que la collectivité emploie peu d'agents de catégorie B en comparaison aux moyennes des communes de la strate - la répartition entre catégorie B et A est inversement proportionnée ;**

**L'âge moyen des agents est de 44,6 ans. Une forte proportion d'agents de 55 ans et plus (3 agents sur 4) est en activité au sein des filières technique et médico sociale, ce qui peut représenter un enjeu fort en termes de :**

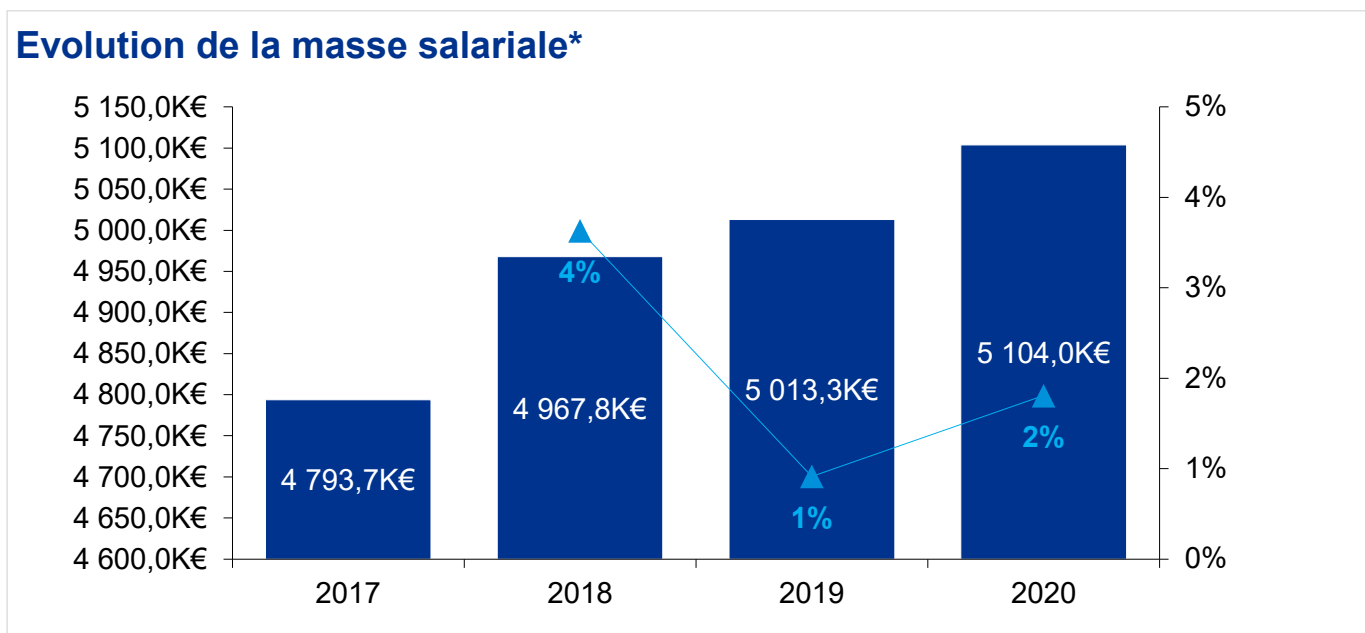
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec la nécessité d'anticiper des départs en retraite et les évolutions des métiers
- Maintien dans l'emploi en cas d'inaptitude physique des agents concernés

**Un taux d'absentéisme en moyenne de 6,5 % sur les années 2017 à 2019 mais un nombre moyen de jours d'absence par agent qui croît sur 2020 (taux d'absentéisme = 8,4%). Cette donnée peut s'expliquer par le contexte sanitaire, l'impact de la pyramide des âges et des difficultés qui ont pu être ressenties dans certains services.**



# Eléments chiffrés de masse salariale

Sur la période 2017-2020, la masse salariale n'a cessé d'augmenter entre 1 et 4% selon les années.



\* Masse salariale totale, y compris indemnités d'élus

La plus grande variation est observée entre 2017 et 2018 avec une augmentation de **4 %**.

**54%**, c'est ce que représente la masse salariale sur le total des dépenses de fonctionnement de la Ville - contre 51% dans les villes de moins de 99 agents et 52% dans les villes de 100 à 349 agents (*Source : 10 groupes d'indicateurs Repères pour le pilotage des RH, 2020*).

Hors indemnités des élus, l'enveloppe des **rémunérations de la Direction Enfance Jeunesse** représente 60% de la masse salariale chargée, et celles de la direction des services techniques, 23% sur toute la période concernée.

Si celle dédiée aux **rémunérations des services techniques** a été constante sur la période, l'enveloppe des rémunérations de la Direction Enfance Jeunesse a évolué de **10% passant ainsi de 2 680 K€ en 2017 à 2 938 K€ en 2020**.

# Eléments chiffrés de masse salariale et coût moyen par ETP

	2017	2018	2019	2020
Masse salariale totale (hors indemnités élus)	4 660 184 €	4 823 785 €	4 868 987 €	4 951 982 €
		4%	1%	2%
dont agents permanents	3 825 296 €	3 771 531 €	3 618 826 €	3 696 721 €
nombre moyen agents en ETP	104	97	93	93
coût moyen par ETP	36 782 €	38 882 €	38 912 €	39 750 €
		6%	0%	2%
dont agents non permanents	725 841 €	957 709 €	1 169 035 €	1 160 073 €
nombre moyen agents en ETP	29	33	39	37
coût moyen par ETP	25 116 €	29 021 €	29 975 €	31 353 €
		16%	3%	5%
dont autres (agents recenseurs, collaborateurs de cabinet, apprentis etc)	109 047 €	94 545 €	81 127 €	95 188 €

Données effectifs :  
moyenne en ETP sur  
l'année N.

## L'analyse du coût par équivalent temps plein fait ressortir les éléments suivants :

- Concernant les agents permanents : l'évolution de 6% de 2018 du coût ETP est vraisemblablement justifiée par l'effet année pleine de la mise en place du RIFSEEP courant 2017.
- Concernant les agents non permanents : l'évolution de l'enveloppe est due en 2018 à l'évolution du nombre de postes mais pas a priori au versement du régime indemnitaire car ils ne peuvent y prétendre.

## À fin 2020, le salaire par équivalent temps plein et par catégorie des fonctionnaires est le suivant :

- Catégorie A : 46 K€ annuels soit en moyenne 3 833 € mensuels
- Catégorie B : 29 K€ annuels soit en moyenne 2 416 € mensuels
- Catégorie C : 20 K€ annuels soit en moyenne 1 667 € mensuels.

## Le salaire par équivalent temps plein et par catégorie des contractuels est le suivant :

- Catégorie A : 41 K€ annuels soit en moyenne 3 444 € mensuels
- Catégorie B : aucun agent
- Catégorie C : 21 K€ annuels soit en moyenne 1 822 € mensuels.

# L'analyse des principaux enjeux issus la politique RH

## Le régime indemnitaire et l'organisation du temps de travail (1/2)

### Enjeux sur le régime indemnitaire :

- Une délibération cadre du RIFSEEP qui valorise principalement les responsabilités liées à l'encadrement, et peu adaptée à la valorisation des enjeux de technicité et d'expertise des métiers sans encadrement de la collectivité
- Une délibération qui ne définit pas de manière précise les montants d'IFSE et de CIA susceptibles d'être versés par niveau et groupes de fonctions (adoption du plafond maximum)
- Une délibération qui ne distingue pas le versement du régime indemnitaire entre situations de contractuels sur emploi permanent et non permanent et qui ne prévoit pas de durée de présence ni du durée d'ancienneté minimale
- Un CIA versé automatiquement, de manière collective à l'échelle d'un groupe de fonction et qui est versé mensuellement, ce qui ne correspond pas à la logique de valorisation de la manière de servir et de l'engagement professionnel au sens du décret (un montant annuel lié aux résultats des entretiens professionnels)

# L'analyse des principaux enjeux issus la politique RH

## Le régime indemnitaire et l'organisation du temps de travail (2/2)

### Enjeux sur le temps de travail :

- Un enjeu de meilleure adaptation aux nécessités de service (annualisation par exemple)
- Un cadre actuel du temps de travail qui ne respecte pas – pour tous les agents - la durée annuelle du temps de travail (1 607 heures)
- Les modalités de réalisation de la journée de solidarité qui ne sont pas prévues
- Des situations d'inéquité entre agents bénéficiant ou non de jours d'ancienneté (de RTT en moins)
- Des modalités de calcul des congés annuels à clarifier



# L'organisation et les conditions de travail

## L'enquête réalisée auprès des agents

L'analyse a été réalisée à partir d'un **questionnaire en ligne et papier diffusé du 15 décembre au 15 janvier 2021** et transmis à l'ensemble des agents de la collectivité.



**96 réponses pour 150 agents, soit un taux de retour de 64%**

Les thématiques questionnées :

Organisation

Procédures et  
moyens internes

Circuits  
décisionnels

Autonomie et  
participation

Clarté des  
objectifs

Communication  
interne

Qualité de vie au  
travail

Sens du travail

Conditions de  
travail

# L'organisation et les conditions de travail

## L'enquête réalisée auprès des agents



### Les points positifs

- L'autonomie dans l'organisation du travail est valorisée par 8 agents sur 10
- La répartition des missions au sein de l'équipe semble adaptée pour 7 agents sur 10
- 1 agent sur 2 a donné une note de 5 ou plus (sur 10) à ses conditions de travail
- 1 agent sur 2 se projette sur le même poste à long terme
- 7 agents sur 10 estiment avoir l'occasion de développer leurs compétences professionnelles
- Le régime de temps de travail (horaires, cycles de travail) convient à 7 agents sur 10
- L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle convient à 7 agents sur 10
- 6 agents sur 10 estiment que leur responsable hiérarchique les aide à mener leurs tâches à bien



### Les points de vigilance et marges de progrès

- L'organisation de son service n'est pas claire pour 1 agent sur 2 et les périmètres d'intervention des autres services ne sont pas clairs pour 1 agent sur 2
- Une communication interne sur l'information de la part de la hiérarchie et la connaissance des orientations stratégiques (point d'alerte)
- Un manque de procédures formalisées pour 7 agents sur 10
- Des moyens matériels faisant défaut pour 4 agents sur 10
- 6 agents sur 10 estiment recevoir des ordres contradictoires
- Un accès à la formation insuffisant pour 1 agent sur 2 et une non maîtrise de l'outil informatique pour 6 agents sur 10
- Un défaut d'association dans les changements qui concernent le travail pour 6 agents sur 10
- 1 agent sur 2 estime ne pas recevoir suffisamment de reconnaissance dans son travail
- 6 agents sur 10 estiment ne pas avoir de perspectives de promotion satisfaisantes

# L'organisation et les conditions de travail

## Les évolutions souhaitées

Ce que les agents souhaitent voir évoluer :

### ■ L'amélioration des conditions de travail :

- Davantage de moyens humains ;
- Davantage de réunions d'équipe ;
- Plus de reconnaissance du travail réalisé ;
- Améliorer les équipements de travail : ordinateurs portables, véhicules

### ■ L'amélioration de la qualité de vie au travail et de la reconnaissance :

- Davantage de transversalité et communication entre la direction et les agents ou chefs de service ;
- Retrouver un climat de confiance ;
- Davantage de visibilité sur le long terme



Ce que les cadres souhaitent voir évoluer

■ Des orientations politiques, un projet d'administration permettant de mobiliser autour de projets de service

■ La répartition des missions entre les services

■ L'ambiance de travail et la cohésion d'équipe

■ Clarification et rappel du rôle de l'encadrement hiérarchique et relations avec les élus dans la gouvernance

# Synthèse des enjeux organisationnels

- **Un organigramme construit en silo avec une structuration autour de services et de directions :**
  - ⇒ la nécessité de fluidifier le fonctionnement et de questionner le nombre d'interlocuteurs directs de la Direction générale
- **Des directions structurées autour de 3 à 5 niveaux d'encadrement hiérarchique avec des chefs de service – sans encadrement hiérarchique direct - qui ont plus un rôle de coordination**
  - ⇒ la nécessité de clarifier les niveaux de responsabilité et les missions de l'encadrement intermédiaire et de proximité
- **Un renforcement nécessaire de la transversalité (à tous les niveaux de l'organisation)**
  - ⇒ la nécessité de travailler et former à la gestion et au pilotage de projets
- **Un renforcement nécessaire de certaines expertises pour appuyer la planification et le déploiement des projets de la collectivité**
  - ⇒ des recrutements ou des montées en expertise en interne à envisager sur les thématiques suivantes : marchés publics, services techniques, GPEC

# Synthèse des enjeux organisationnels

## Le plan d'action proposé

Axes de travail	
Axe 1	Améliorer et structurer la politique RH
Axe 2	Refondre la politique indemnitaire
Axe 3	Redéfinir le cadre du temps de travail
Axe 4	Accompagner à la gestion de projet
Axe 5	Repenser l'organisation en lien avec les projets stratégiques



### La suite des travaux :

- Réunion d'information auprès des agents
- Groupes de travail avec les représentants du personnel



[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)