

S·P·Q·R 



# VILLE DE PERPIGNAN |

AUDIT ET ACCOMPAGNEMENT A LA  
REORGANISATION DES SERVICES MUNICIPAUX  
ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE  
| SYNTHÈSE DIAGNOSTIC ET PRÉCONISATIONS

8 JUILLET 2021



# Sommaire

- 1/ Liminaire méthodologique
- 2/ Analyse de données RH
- 3/ Enquête de climat social
- 4/ Analyse organisationnelle
- 5/ Préconisations

# 1- Liminaire méthodologique



# Liminaire méthodologique

- **Entretiens individuels :**
  - Entretiens individuels ou collectifs avec les adjoints
  - 2H par Directeur, soit 30 entretiens
  - 2 focus :
    - DRHRS, l'ensemble des responsables de service et la Direction, soit 10 entretiens
    - Direction Cadre de Vie, 15 responsables de pôle
- **Entretiens collectifs :**
  - DRHRS – 3 groupes d'agents par métiers
  - Division Propreté Urbaine - Agents de maîtrise
  - Division Propreté Urbaine - Agents de terrain
  - ATSEM
  - Petite enfance
  - Parc Auto
  - Médiation sociale – Direction de la Cohésion citoyenne
  - Police Municipale
- **Recueil de données :**
  - Organigrammes
  - Extractions effectifs, absentéisme, formation
- **Enquête de climat social :**
  - L'ensemble des agents ont été interrogés via un questionnaire, 1115 agents ont répondu dont 300 papiers

# 2- Analyse des données RH

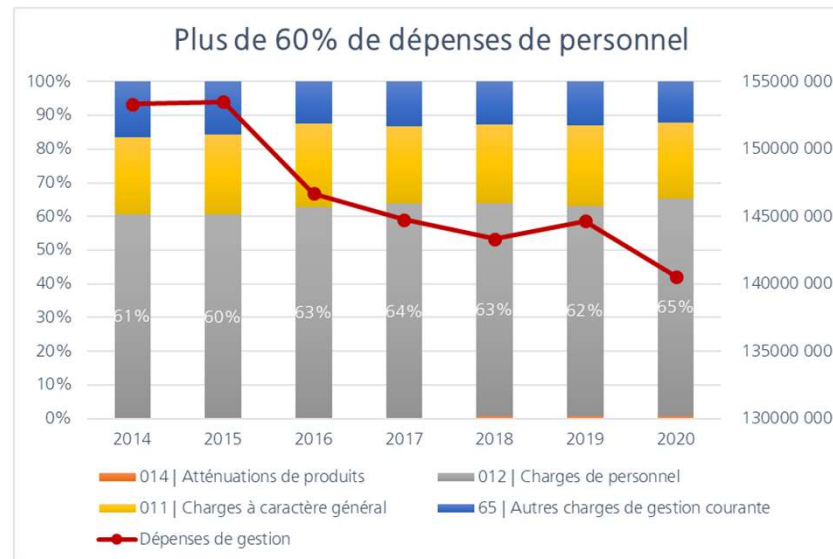


# Chiffres clés – Synthèse 1/2

- Effectifs :

- Nombre : 2 242 agents pour 2 190 équivalents temps plein en 20
- Un encadrement à renforcer.
- Une part importante de charges de personnel (55% pour les villes de même strate)

	Moyenne Nationale des villes	Perpignan
A	9%	6,7%
B	12%	9,5%
C	76%	81,8%
Autres	3%	2,1%



- Les charges de personnel ont diminué de 3% entre 2014 et 2020. Cette baisse s’explique par des évolutions physiques (mouvements d’agents). Une baisse de l’effectif permanent est constatée (-196 agents entre 2014 et 2020).

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Ev o l . 2014-2020
<b>012   Charges de personnel</b>	<b>93 097 107</b>	<b>92 830 460</b>	<b>92 209 419</b>	<b>92 326 317</b>	<b>90 372 017</b>	<b>90 289 259</b>	<b>90 764 893</b>	<b>-2 332 214</b>
Rémunération des titulaires	44 789 065	45 422 849	44 647 332	45 814 181	44 569 781	45 128 617	44 194 591	-594 474
NEI, supplément familial de traitement et indemnité de résidence	1 980 393	1 912 670	1 940 144	1 974 509	1 928 861	1 944 561	1 962 759	-17 634
Autres indemnités (RI)	10 686 302	10 305 568	10 922 834	10 324 138	10 894 050	10 484 348	11 021 628	335 326
Rémunération des non titulaires	6 250 460	6 058 604	5 771 679	5 091 384	4 992 906	5 164 918	5 280 813	-969 648



## Chiffres clés – Synthèse 2/2

- **Absentéisme :**
  - 308 ETP en 2020 et 321 en 2019
  - Causes : 37% maladie ordinaire, 30% maladie longue durée, 19% longue maladie, 6% accident du travail, 4% congé fonction élective, 3% congé maternité – paternité, 1% enfant malade.
  - Services plus touchés : cadre de vie, action éducative, culture, sport et cohésion citoyenne, PM
- **Heures supplémentaires :** 9,9 ETP en 2020
- **Formation :** 6 962 jours de formation en 2019 soit 3,03 jours de formation par ETP. Seul les catégorie C sont au dessus des moyennes nationales.

*Moyenne du nombre de jours de formation par catégorie par agent*

	2019	2020	Evol. Période	Evol. % période	Moyenne Nationale des villes
A	1,46	0,83	-0,63	-43%	3,6
B	3,31	1,94	-1,37	-41%	3,4
C	2,90	1,18	-1,72	-59%	3,4
Sans catégorie	2,91	1,61	-1,30	-45%	2,3
<b>Moyenne</b>	<b>3,03</b>	<b>1,30</b>	<b>-1,73</b>	<b>-57%</b>	

# 3- Enquête de climat social





# Synthèse de l'enquête

## Ville

- 1116 agents ont répondu sur les 2 368 agents de la ville, soit un taux de retour de 47%.
- La note moyenne de la ville est de 3,3/4

## Pôles

- Le pôle ayant la note la plus basse est le pôle Solidarité et Citoyenneté avec une note de 3,1.
- Les pôles ayant les notes les plus élevées sont les pôles Hors DGA (3,3), Vie de la Cité et Animation Urbaine (3,3) et Ressources et Moyens généraux (3,3)

## Directions



- La direction ayant la note la plus basse est la direction de la Cohésion Citoyenne avec une note de 3,0.
- 10 directions ont une note de 3.2 ou moins.



- La direction avec la note la plus élevée est le Secrétariat Général, avec une note de 3,8.
- Globalement, les directions avec de petits effectifs ont de meilleures notes que celles avec des effectifs importants.

## Thématiques



- La thématique avec la note la plus élevée est la thématique « Missions ». De nombreux agents expriment une fierté de travailler pour la ville et perçoivent bien l'utilité de leur travail.



- La thématique avec la note la plus faible est la thématique « Moyens matériels – Bureautique & Numérique » avec une moyenne de 3,0.



- La note la plus basse concerne l'encadrement direct des agents. A l'affirmation « L'encadrement est respectueux des agents » la moyenne des réponses est de 2,7.

# 4- Analyse organisationnelle



# Enjeux transversaux 1/3

## **Dimension politique**

- Un enjeu de visibilité pour les directions en terme d'orientations politiques pour le mandat et de perspectives en matière de mutualisation avec PMM
- Question des conventions de gestion
- Des élus engagés et dont le positionnement peut générer des dysfonctionnements organisationnels du fait d'une confusion des rôles ou de postures trop entrantes
- Un réseau de chargés de mission qui peut aussi contribuer à désorganiser les directions opérationnelles du fait de circuits de décision parallèle

## **Dialogue social**

- Un dialogue social avec les organisations syndicales à réinventer autour d'un pacte de confiance
- Un processus d'avancement et des critères associés à revoir pour lever tout doute de favoritisme notamment syndical

## **Management**

- Des managers qui n'ont pas toujours pris la mesure de l'importance de leur rôle managérial et ce qu'il recouvre en terme de posture et de responsabilités au quotidien. Notamment lorsqu'ils doivent encadrer des effectifs nombreux et des agents à fort caractère ou peu motivés
- Un historique de sanctions inadaptées
- Une valorisation inopportune de personnes pouvant conduire au désengagement de personnels compétents



# Enjeux transversaux 2/3

## Organisation

- Une architecture des services qui n'est pas toujours cohérente en termes de lisibilité et de répartition des missions (Cadre de Vie, Voirie, Mairies et maisons de quartier, Mairies de quartier et annexes, Domanialité et Etat Civil). Par ailleurs, des régies rattachées au DGA ressource au détriment d'un pilotage stratégique et non gestionnaire par des directions opérationnelles
- Des horaires d'ouverture aux publics à interroger au regard de la fréquentation effective et des besoins des usagers
- Des tensions avec des services supports, notamment :
  - La commande publique pour la passation de certains marchés
  - Les Finances sur la reprise des comptaibles auparavant décentralisés
  - Les RH sur les lenteurs de recrutement
- Une organisation du travail qui pourrait gagner en efficacité notamment grâce à la digitalisation.



# Enjeux transversaux 3/3

## Ressources Humaines

- Des groupes d'emplois peu qualifiés, nombreux, souvent impactés par l'absentéisme et les conflits relationnels.
- Des postes qualifiés en tension avec des difficultés de recrutement
- Des enjeux de transfert de compétences en vue de départs à la retraite de directeurs clés, par ailleurs opportunité de transformation.
- Quelques directions sinistrées qui nécessitent une reprise en main : Parcs et Jardins, Accueil des sites patrimoniaux par exemple.

## GRU-GRCC

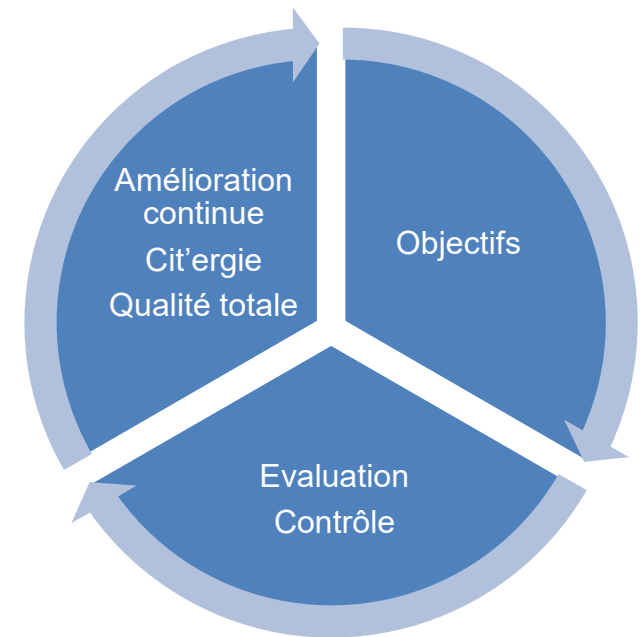
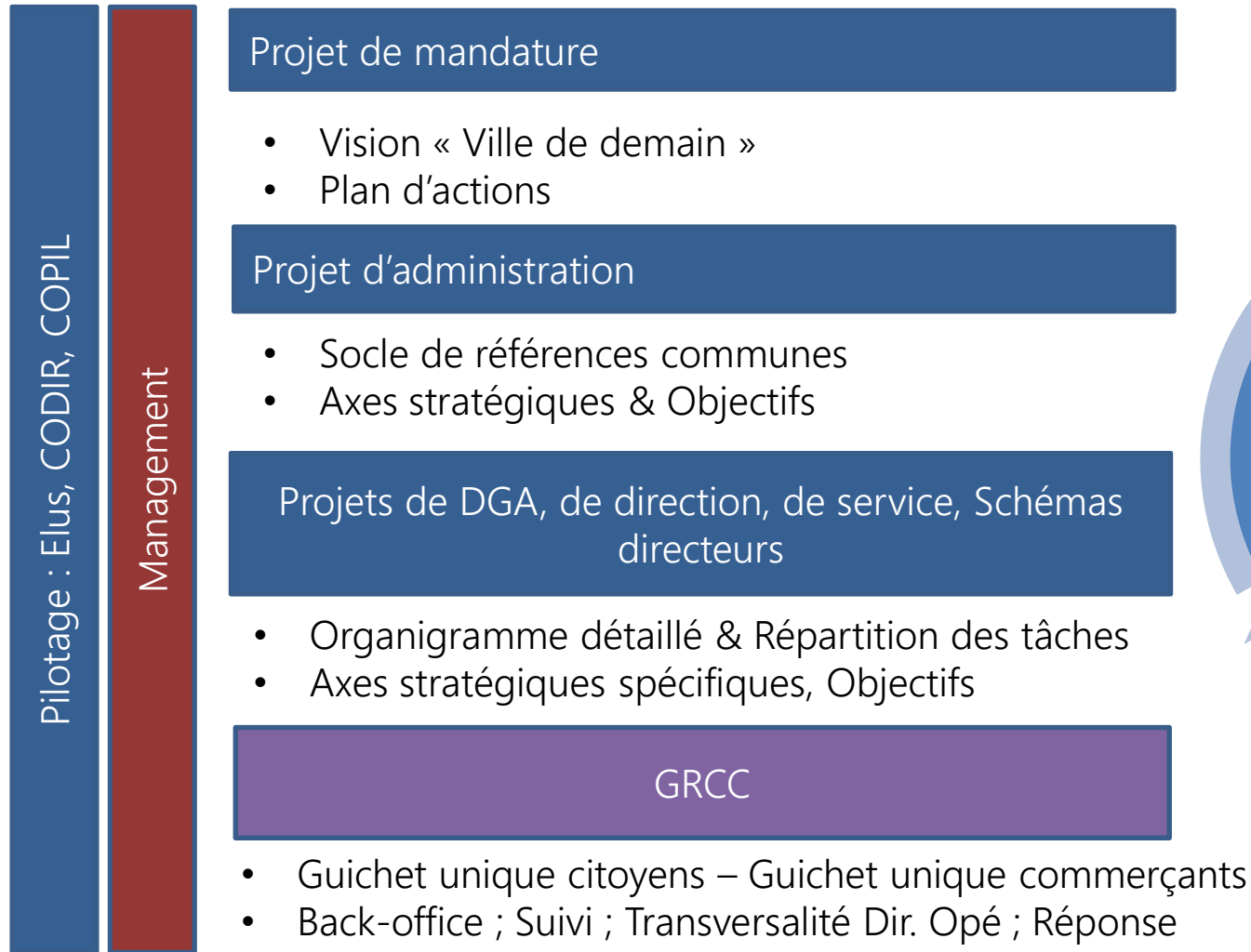
- Une GRU porteuse de nombreuses promesses mais qui peut se retourner contre elle-même si non consolidée, rationalisée, priorisée et coordonnée.

# 5- Préconisations

# Architecture d'ensemble



# Architecture des projets – une nécessaire articulation







# Organigramme – Pistes de réflexion

## Enjeux

- Un renforcement du pilotage du DGS avec la diminution des rattachements directs, l'appui d'un DGS adjoint et des DGA confirmés dans leur rôle
- Des directions et services organisés autour de compétences et de métiers cohérents et pilotés par des managers légitimés
- Une organisation tournée vers les usagers et l'efficacité du service public municipal
- Une GRCC transversale avec pour vocation de centraliser la relation aux citoyens pour la rendre plus simple et efficiente
  
- **Pôle Equipement & Aménagement urbain**
  - Mieux intégrer la maîtrise foncière dans les projets d'aménagement et d'urbanisme
  - Avoir des directions plus agiles pour renforcer le management de la Propreté et de la Nature Urbaine
  - Créer un cadre de forte synergie entre la voirie et ses partenaires internes
- **Pôle Vie de la cité et Animation Urbaine**
  - Etudier l'intégration de la direction Evènements et animations dans ce pôle
- **Pôle Ressources et Moyens Généraux**
  - Favoriser un pilotage des Régies et EP par les directions opérationnelles concernées
- **Pôle de la Relation aux Citoyens**
  - Créer une direction de modernisation et de transformation de la relation usagers (Citoyens – Commerçants) en transversalité de toutes les directions
- **Hors DGA :**
  - Positionner la mission Cit'Ergie & Transitions énergétiques comme pilote des projets d'Agriculture urbaine et d'Eco-citoyenneté en lien avec les directions opérationnelles concernées
  - Identifier la plus value d'intégrer Réglementation domaine public et Surveillance parcs et jardins dans la PM

# Focus sur les chantiers RH



# Dimensionnement des effectifs

S'appuyer sur 4 leviers d'optimisation de la masse salariale

- Normaliser un taux d'administration
  - au regard de taux moyen et métier
  - en se basant sur les taux d'encadrement réglementaires pour la DAE et les Sports
- Rationaliser les pools de remplacement : Là où des agents sont employés pour remplacer des absents, trouver un juste milieu entre sécuriser une activité réglementée (petite-enfance) et institutionnaliser de l'absentéisme
- Ajuster le niveau de service public au regard des besoins réels et des enjeux d'image
- Renforcer la productivité des agents
  - formation
  - gestion du temps
  - Processus, faire la chasse aux gaspillages : tâches inutiles ou de faible valeur ajoutée, organisation peu formalisée - En lien avec Cit'ergie
  - outils inefficaces, inaptes ou mal utilisés

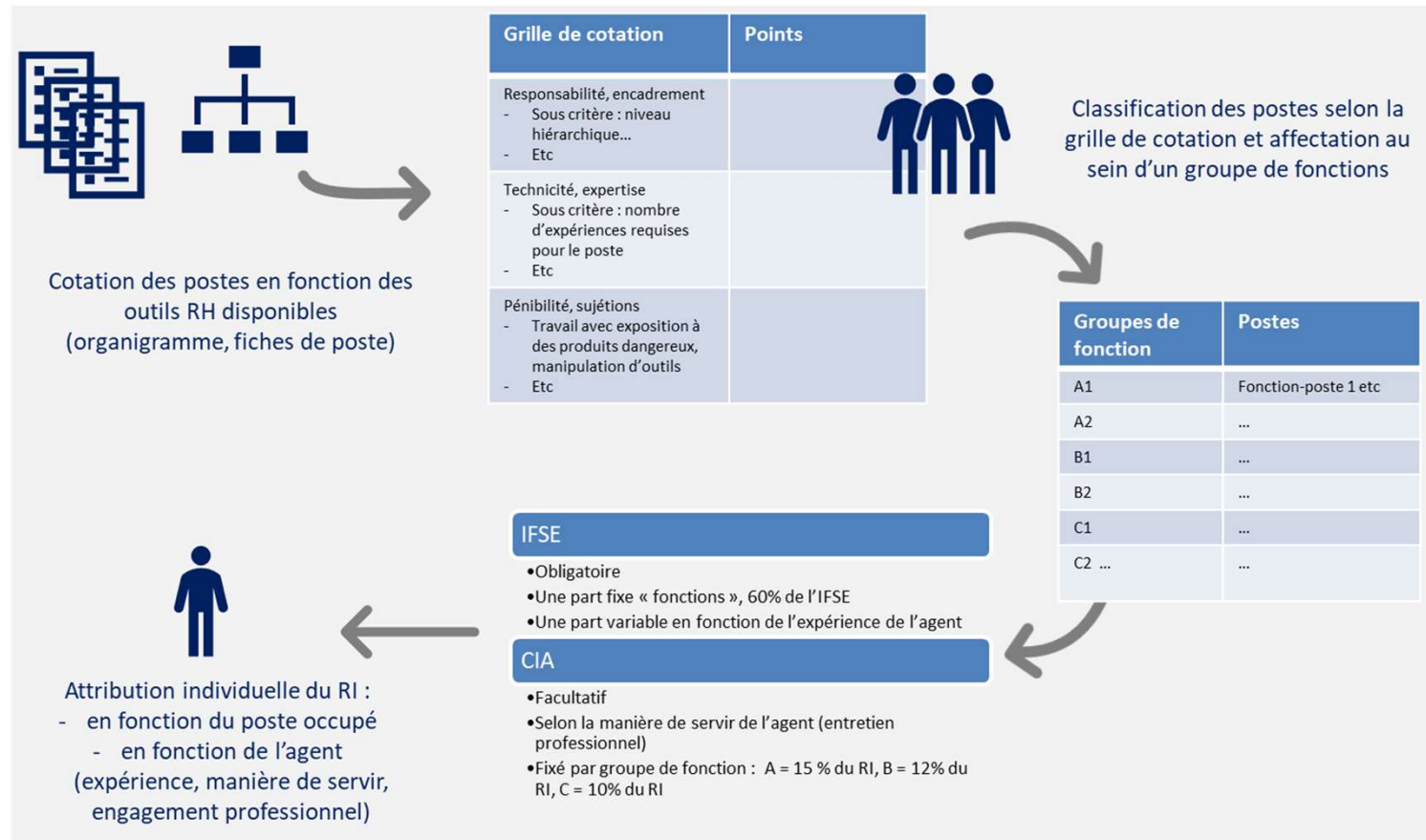
Viviers de gain d'ETP :

- Sports
- Action Educative
- Cadre de vie
- Maintenance du patrimoine
- Culture
- Cohésion citoyenne

=> Donner un objectif de réduction d'effectif sur 5 ans avec une MS constante du fait de la mise en place du CIA et de la complémentaire santé



# Activer un levier managérial : une part variable de rémunération, le CIA



## A améliorer :

- L'absence de CIA actif, levier d'engagement des agents
- Cotation des postes à revoir



# Prendre en main la situation des agents qui décrochent

- Accompagner les sorties pour inaptitude pour les agents en arrêt maladie longue durée ou longue maladie
- Etudier un dispositif sur mesure pour remobiliser des agents non inaptes
  - Formation renforcée sur des savoirs de base mobilisant des techniques d'apprentissage adaptées
  - Missions spécifiques en soutien aux services, hors missions habituelles, pour confier les missions courantes à des agents pleinement opérationnels
  - Encadrement spécifique
- Stopper un processus qui produit des agents inaptes
  - Systématiser l'entretien de ré-accueil par le N+1 suite à tout arrêt de travail
  - Métiers à forte pénibilité physique : Renforcer l'encadrement de proximité (profil, formation) et les responsabiliser en matière de qualité des conditions de travail
  - Instaurer un principe de mobilité favorable tant à l'employabilité des agents qu'aux besoins de la collectivité
  - Donner une charte aux agents leur indiquant les attentes de la collectivité en matière d'engagement, de professionnalisme et de mobilité interne



# La formation pour tous et en soutien à la montée en compétence

1. Inventorier toutes les activités/les processus réalisés par les agents
2. Formaliser un référentiel d'emploi et de compétences spécifique à la collectivité
3. Définir des axes stratégiques pour la collectivité dans le cadre de lignes directrices de gestion et en particulier de la GPEEC
4. S'appuyer sur l'entretien annuel (à repenser) pour identifier les potentiels et les écarts pour alimenter la GPEEC
5. Au regard des lacunes identifiées et des objectifs de la collectivité, proposer un ensemble de formations à réaliser, sur un calendrier précis



# La formation des managers

1. Définir les attentes de la collectivité en matière de style managérial et de pratiques quotidiennes : exemplarité, initiative, développement personnel des agents, courage et ambition, coopération, etc.
2. Bâtir un guide du manager et décliner les objectifs par niveau managérial (chef de pôle, chef de service, chef d'équipe...)
3. Former les managers sur les entretiens annuels dans un objectif d'uniformiser les pratiques
4. Faire réaliser des diagnostics managériaux externes pour identifier les besoins d'accompagnement
5. Former et coacher les managers
6. Evaluer les managers dans la durée



## Modèle de management

On identifie 4 niveaux de managers :

- Managers stratégique
- Managers intermédiaire
- Managers de proximité
- Managers de projet

Niveau de management

Principes managériaux

Ces managers incarnent 4 principes managériaux :

- Responsabilité
- Ambition
- Coopération
- Innovation

Compétences

Qui s'appuient sur 10 compétences :

- Transversalité
- Donner du sens
- Animation d'équipe
- Conduite du changement
- Elaboration de plan d'action
- Promotion de la transversalité
- Développement des compétences et des personnes
- Conception d'une vision, analyse et arbitrage
- Argumentation, conviction, représentation de l'organisation
- Pilotage des activités et de projets
- Organisation des activités et gestion des équipes



S·P·Q·R (7)

# Suite de la démarche





# Principaux jalons

- ❑ 8 juillet : Séminaire de lancement de la rédaction d'un projet d'administration avec les 30 directeurs
- ❑ 8 juillet > Septembre : Finalisation de l'écriture du projet d'administration
- ❑ 20 septembre: Séminaire des Directeurs (poursuite de la démarche)
- ❑ Septembre – Décembre : Réorganisation des services et rédaction des projets de direction



Merci de votre attention

## Contact

Eymeric Brunet-Lecomte  
Consultant senior  
Responsable Pôle Organisation SPQR  
[eymeric.brunet-lecomte@spqr-conseil.fr](mailto:eymeric.brunet-lecomte@spqr-conseil.fr)  
07 69 21 44 37