



**REPONSE DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE GAUDIN,
Sénateur-Maire de la commune de Marseille**

**Concernant le rapport d'observations définitives
relatives au contrôle des comptes et de la gestion
de la commune de Marseille**

-

Gestion des dépenses de personnel

RÉPONSE DE MONSIEUR LE MAIRE
AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES DE
LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES PACA
SUR LA GESTION DE LA VILLE DE MARSEILLE
« GESTION DES DEPENSES DE PERSONNEL »
Exercices 2012 et suivants

Table des matières

<i>Table des matières</i>	2
<i>SYNTHESE : Courrier de Monsieur le Maire à Monsieur le Président de la Chambre Régionale des Comptes, tableau de réponses aux recommandations</i>	6
<i>INTRODUCTION</i>	19
<i>PARTIE 1 : UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MAITRISEE ET EN VOIE DE MODERNISATION</i>	20
<i>1. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MAITRISEE</i>	20
<i>1.1. La stratégie de maîtrise des effectifs dans un contexte contraint</i>	20
1.1.1. Le maintien à niveau des effectifs cibles dans deux domaines prioritaires de l'action municipale : secteur de l'éducation et de la petite enfance, secteur de la sécurité et tranquillité publique.....	22
1.1.1.1. Le secteur de l'éducation et de la petite enfance.....	22
1.1.1.2. Le secteur de la sécurité et tranquillité publique.....	23
1.1.2. Le développement d'un programme innovant et exemplaire en faveur de l'apprentissage.....	25
1.1.3. Les autorisations de recrutement diverses.....	27
1.1.4. Les opérations spécifiques.....	31
1.1.4.1. Marseille Provence 2013 - Capitale Européenne de la Culture.....	31
1.1.4.2. Intégration des vacataires dans le domaine de l'animation.....	32
1.1.4.3. Internalisation d'activités.....	32
1.1.5. Les réintégrations de personnel.....	33
1.1.6. L'employabilité et la reconversion du personnel reclassés médicalement.....	33
1.1.7. La politique de lutte contre l'absentéisme.....	35
1.1.7.1. Le dispositif technique de lutte contre l'absentéisme.....	36
1.1.7.2. Les mesures de prévention et de gestion des ressources humaines.....	37
1.1.7.3. Les mesures incitatives au présentéisme.....	39
1.1.7.4. Les mesures de contrôle.....	39
<i>1.2. La stratégie de maîtrise de la masse salariale</i>	41
1.2.1. Les dépenses incompressibles.....	41
1.2.2. Les dépenses compressibles ou maitrisables.....	42
<i>2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN COURS DE MODERNISATION</i>	47
<i>2.1. Des évolutions majeures déjà engagées</i>	47
2.1.1. La conception et la mise en œuvre du SIRH AZUR.....	47
2.1.2. Création de la Mission Azur.....	49

2.1.3. Réforme et modernisation de la gestion et du temps de travail.....	50
2.1.4. Création d'un réseau RH à travers la cartographie des Directions et Services de Ressources Partagées (DRP et SRP).....	52
2.1.5. Modernisation des relations RH avec les agents.....	52
2.1.6. Création et expérimentation d'un nouveau mode de travail en équipe.....	53
2.2. La poursuite de la transformation de la fonction RH : nouvelles pistes d'évolution.	54
2.2.1. L'optimisation de l'organisation et du fonctionnement.....	56
2.2.2. Le changement de culture de contrôle.....	57
2.2.3. Premiers éléments techniques de cadrage du projet « Risques ».....	58
2.2.3.1. Les objectifs.....	58
2.2.3.2. Le périmètre.....	58
2.2.3.3. La démarche.....	58
2.2.3.4. Les rôles et responsabilités des acteurs.....	59
2.2.3.5. Le pilotage et suivi.....	60
PARTIE 2 : REPONSES TECHNIQUES.....	61
2. EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE.....	61
2.3 Analyse globale des composantes de l'évolution.....	61
2.3.1. Rémunérations des personnels titulaires.....	61
2.3.2 Rémunérations des personnels non titulaires.....	61
3 - PRINCIPAUX FACTEURS D'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE - EFFECTIFS ET PRIMES.....	61
3.1. La croissance des effectifs.....	61
3.1.1. Un processus budgétaire de création des emplois à optimiser.....	61
3.1.2. Évaluation des effectifs et détermination du taux d'administration.....	62
3.1.2.1. L'évaluation du nombre d'agents à l'effectif de la Ville.....	62
3.1.2.2. Calcul du taux d'administration.....	64
3.1.3. La gestion des effectifs.....	64
3.1.3.1. La politique de recrutements.....	64
3.1.3.2. Priorité au personnel des écoles et des crèches.....	64
3.1.4. Remplacement des départs en retraite.....	66
3.2. La gestion des primes et indemnités.....	66
3.2.1. Nouvelle bonification indiciaire.....	66
3.2.1.1. NB1 accueil du public à titre principal.....	67
3.2.1.2. Attribution de la NBI « Ville ».....	68
3.2.1.3. Autres cas d'attribution.....	69

3.2.2. Heures supplémentaires	70
3.2.3. Régime indemnitaire.....	73
3.2.3.2.1. Un régime complexe mais maîtrisé.....	73
3.2.3.2.2. Une entrée en vigueur programmée au 1 ^{er} décembre 2019 des nouvelles composantes du régime indemnitaire.....	75
3.2.3.2.3. le maintien des composantes du régime indemnitaire dans l'attente de la bascule sur le RIFSEEP.	76
3.2.3.2.4. Un régime indemnitaire évolutif pour récompenser les mérites professionnels.....	78
3.2.4. Autres dépenses à caractère social.....	80
4 - COÛT ET EFFICIENCE DES AUTRES LEVIERS DE GESTION.....	81
4.1. Nouveau système d'information et réorganisation RH.	81
4.2. Mutualisation de services.	82
4.2.1. Mutualisation avec la communauté urbaine Marseille Provence Métropole (MPM)....	82
4.2.2. Mutualisation avec la métropole Aix-Marseille-Provence (AMP).....	83
4.3. Mise à disposition de personnels et conventions de gestion.	83
4.3.1. Pratiques générales de la collectivité en matière de mise à disposition.	83
4.3.2. La régularisation des mises à disposition auprès d'associations.....	84
4.4. « Internalisation » contre externalisation.	86
4.5. Temps de travail.	87
4.5.2. Mise en place d'un outil de recueil de l'activité.	92
4.5.3. Compte épargne temps (CET).	94
4.5.4. Absentéisme	95
4.6. Personnel employé au-delà de l'âge légal de départ à la retraite.	95
4.7. Gestion des personnels vacataires.	99
4.7.1. Modalités de recrutement.	99
4.7.2. Répartition des effectifs vacataires	107
4.8. Le suivi juridique des dossiers.	109
4.8.2. Recrutement des non titulaires sur emplois permanents.....	109
4.8.3. Recrutement de non titulaires en remplacement d'agents indisponibles.....	109
4.8.4. Autres fondements pour le recrutement de non titulaires pour occuper un emploi permanent.	109
4.8.6. Recrutement d'agents non titulaires non permanents.....	110
4.8.6.1. Les vacataires.....	111
4.8.6.1.4. Conditions du recrutement de Me José A. comme médiateur.....	111
4.8.6.2. Recrutements en raison d'un accroissement temporaire ou saisonnier d'activité... ..	115

4.8.7. Des situations de détachements ou de mises à dispositions.	115
4.8.7.1. Le détachement d'un fonctionnaire de l'Etat sur un poste contractuel de la Ville. ..	115
4.8.7.2. Le cas d'un fonctionnaire de la Ville mis à disposition d'une organisation syndicale.	117
4.8.8. Cas d'incompatibilité avec la qualité d'agent public.	120
ANNEXE	122

SYNTHESE : Courrier de Monsieur le Maire à Monsieur le Président
de la Chambre Régionale des Comptes, tableau de réponses aux
recommandations.



LE MAIRE

ANCIEN MINISTRE

Vice-Président honoraire du Sénat

Marseille, le 23 Septembre 2019

Monsieur Nacer MEDDAH

Président de la Chambre Régionale
des Comptes

17 rue de Pomègues

13295 – MARSEILLE CEDEX 08

Monsieur le Président,

Par courrier en date du 23 août 2019, vous m'avez adressé le Rapport d'observations définitives relatif à la « gestion des dépenses de personnel » de la Ville de Marseille.

Si vous avez ramené de 15 à 11 le nombre de vos recommandations initiales, je déplore que le rapporteur de la Chambre n'ait quasiment pas « *pris en considération les points de vue et les arguments* » que la Ville de Marseille vous a apportés au cours de la phase contradictoire engagée entre le 22 mai et le 23 août 2019, comme le stipule le Recueil des normes publié par le Premier Président de la Cour des comptes au regard de l'article L 220.5 du Code des Juridictions financières. Des normes qui fixent « *les conditions de la légitimité des publications des Chambres régionales* ».

Ainsi, je me permets d'y relever en premier lieu une ambiguïté, que je ne peux croire délibérée, au sujet de la période effective du contrôle.

Votre courrier de transmission, du 22 mai 2019, sur les observations provisoires de la Chambre mentionne une période de contrôle de « l'exercice 2012 jusqu'à la période la plus récente ». Or, vos deux rapports, provisoire et définitif, ainsi que votre courrier de transmission du 23 août 2019, font référence quant à eux à une période intitulée « Exercices 2012 et suivants ».

Cet affichage est de nature à créer une confusion dans l'esprit de tout lecteur attentif quant à la période réelle du contrôle. Celui-ci a porté précisément, et seulement, sur les exercices 2012 à 2017, excluant donc l'année 2018 ainsi que l'année 2019 en cours. La précision est nécessaire.

Elle n'est pas anecdotique mais, est au contraire, d'une importance majeure car elle exclut du contrôle, deux années essentielles au cours desquelles la Ville de Marseille a engagé, à mon initiative, une série de réformes en profondeur de sa gestion des ressources humaines. Pareille ambiguïté quant aux périodes contrôlées laisserait accroire que les années 2018 et 2019 auraient été examinées elles aussi et n'auraient rien connu des considérables actions de modernisation pourtant conduites jusqu'à ce jour.

Certes, la Chambre mentionne, dans la synthèse de son Rapport d'Observations Définitives (ROD), que « *plusieurs actions ont été lancées par la Ville visant une meilleure maîtrise de ces dépenses, avec des outils plus modernes* ». Il eût été plus juste et loyal de souligner que certaines observations de ce rapport définitif font d'ores et déjà l'objet d'actions concrètes que la Ville a déjà diligentées.

Je souhaite, d'autre part apporter certaines précisions quant au cadre méthodologique retenu par la Chambre.

Dans son évaluation de la performance de la Gestion des Ressources Humaines de la Ville, la Chambre n'a pas suffisamment pris en compte les éléments de contexte et les spécificités de la Ville de Marseille qui se caractérisent :

- en premier lieu, par un faible potentiel fiscal, un besoin aigu en matière de services publics, une aide insuffisante jusqu'à un passé récent de la part des collectivités territoriales environnantes, la pesanteur des charges de centralité, une forte présence de quartiers prioritaires de la Politique de la Ville en centre-ville, une grande étendue géographique du territoire communal... ;
- en second lieu, par certaines particularités propres à la Ville de Marseille - deuxième employeur du territoire, forte volumétrie des services de la deuxième ville de France, intensité forte de l'activité syndicale marquée par des revendications sociales aussi conséquentes que récurrentes.

Ignorer cet environnement et négliger cette mise en perspective reviennent, pour la Chambre, à entretenir d'emblée une tonalité négative de nature à biaiser son évaluation et à favoriser une interprétation erronée de l'action de la Ville.

Se fonder exclusivement sur une seule analyse de coûts (masse salariale) pour évaluer la performance globale de la fonction RH de la Ville relève d'un pur parti-pris.

En effet, l'évaluation de l'action RH, qui concrétise le projet politique d'une municipalité et répond aux besoins du présent tout en préparant l'avenir, devrait également prendre en compte sa performance stratégique et la qualité de sa vision prospective.

Une réelle objectivité aurait exigé aussi de placer au premier plan les critères d'évaluation de la performance RH - taux d'administration pour analyser l'évolution des effectifs (nombre d'agents ETP pour 1000 habitants) et poids des dépenses de personnel par habitant.

Certes, ces deux indicateurs sont repris dans le rapport définitif. Ils ne sont curieusement pas mis en perspective par la Chambre alors qu'ils démontrent, à l'opposé de laborieuses

arguties, la rigueur de la Ville de Marseille quant à la maîtrise du coût de ses Ressources Humaines :

- son taux d'administration de 14,8 agents pour 1000 habitants la place très favorablement par rapport aux « 6 grandes villes » de plus de 300 000 habitants (18,3 agents) et révèle une bonne maîtrise de l'évolution de ses effectifs ;
- la dépense de personnel par habitant est de 590 € contre 686 € pour les villes métropolitaines « comparables » - ce qui prouve une solide maîtrise de l'évolution de la masse salariale par la Ville de Marseille.

D'ailleurs, de façon globale et depuis 2001, date de la création de la Communauté Urbaine et du transfert des 2250 agents, la Ville a maîtrisé l'évolution de ses effectifs, dans un contexte marqué par une croissance de la population et de la demande de services publics de proximité et de sécurité.

Dans son rapport sur les exercices 1983-1991, la Chambre notait que « pour les dépenses de personnel, on peut s'étonner de voir l'effectif total des agents de la Ville passer de 11 000 en 1983 à 13 000 en 1991, alors que dans le même temps la population baissait de 10% ».

A la fin de 2001, les effectifs de la Ville ressortaient à 12 000 agents, ils sont aujourd'hui à 11 800 agents. Dans le même temps, la population marseillaise a augmenté de 65 000 habitants, ce que confirme officiellement une étude récente de l'INSEE. Sur la base d'un taux d'administration de 14,8 agents pour 1000 habitants, cette croissance de la population aurait dû induire une augmentation de près de 1000 agents municipaux, ce qui n'a pas été le cas puisque les effectifs sont restés stables.

Autant d'éléments qui contredisent les tentatives de démonstration de la Chambre quant à une prétendue non-maîtrise des effectifs. Son analyse est d'autant plus injustifiée qu'il est fréquemment reproché à la Ville une insuffisance de personnels, notamment dans les écoles - ce qui ne procède pas d'une volonté de rationnement, mais d'une contrainte de gestion constante et assumée.

Je me dois, pour ma part, de relever, d'autres appréciations encourageantes dans ce rapport...

- L'augmentation de la durée annuelle du temps de travail du personnel municipal qui, en passant de 1567 à 1607 heures, positionne la Ville de Marseille parmi les premières collectivités de France à avoir mené à bien une réforme d'une telle envergure.
- Une remise à plat « positive » de l'ensemble des cycles de travail du personnel municipal. Ce chantier complexe et de grande ampleur traduit la rigueur de la méthode mise en œuvre et des bases solides de la réforme du temps de travail.
- Une nouvelle organisation renforçant le « rôle pivot » de la Direction Générale Adjointe des Ressources Humaines. Elle concrétise la détermination de la Ville à promouvoir la fonction RH à la pointe du projet de modernisation de l'administration municipale.

- Un déploiement du nouveau SIRH (AZUR) doté d'un « système documentaire fourni » et « présentant plusieurs améliorations par rapport au précédent système ». Il replace la DRH, comme le souligne justement la Chambre, au cœur du processus de gestion RH.
- Une inflexion positive de la dépense liée aux heures supplémentaires (- 41%). Cette action ciblée et très volontariste a été engagée dès 2016, bien avant le début du présent contrôle de la Chambre. Celle-ci reprend, dans son rapport, le constat et la feuille de route de la Ville en reconnaissant l'efficacité de son action.
- La mise en conformité de la procédure d'information des partenaires sociaux sur la mise à disposition d'agents municipaux en faveur d'organismes extérieurs.
- La régularité de la quasi-totalité des cas de dépassement de limite d'âge de départ à la retraite. Sur 192 situations examinées par la Chambre, 177 (soit plus de 92%) sont conformes aux dispositions légales en vigueur. Pour le reste, la Chambre a pris acte de « la régularisation de certaines situations individuelles » au cours des derniers mois.

Dans ce contexte, je déplore que la Chambre n'ait pas retenu, ou de manière particulièrement lacunaire, les résultats obtenus par la Direction des Ressources Humaines dans la mise en œuvre des priorités de mon projet politique.

La DRH a fait preuve d'une grande efficacité en respectant rigoureusement les orientations et les objectifs fixés pour la mandature :

- soutenir les secteurs prioritaires de l'action municipale en les dotant des ressources nécessaires pour leur fonctionnement – et notamment l'Education, la Petite Enfance, la Sécurité et la Tranquillité Publique, soit 1820 recrutements réalisés de 2012 à 2017 ;
- développer un programme innovant et exemplaire en faveur de l'apprentissage au bénéfice de nombreux jeunes du bassin d'emploi marseillais, contribuant ainsi très activement à la politique nationale d'insertion sociale et professionnelle, soit 175 recrutements réalisés de 2012 à 2017 ;
- répondre aux besoins prioritaires en personnel pour le bon fonctionnement des services municipaux - et notamment en matière d'encadrement supérieur, de management intermédiaire et de proximité, ainsi que de renforcement des fonctions de pilotage et de contrôle, soit 552 recrutements réalisés de 2012 à 2017 ;
- accompagner l'organisation de grands événements d'attractivité de la Ville - et notamment Marseille Capitale Européenne de la Culture en 2013 et du Sport en 2017, Euro 2016...

La capacité à atteindre les objectifs de l'autorité territoriale constituée, à cet égard, un critère d'efficacité majeur que la méthode d'évaluation de la Chambre n'a que très insuffisamment été prise en compte.

A titre d'exemple, dans un secteur aussi sensible que celui des écoles et des crèches, priorité permanente de mon mandat, la Chambre s'obstine à remettre en cause le juste niveau de l'effectif nécessaire pour en assurer le bon fonctionnement.

Considérant, par simple application de ratios théoriques, que l'effectif en poste est trop important, la Chambre n'évalue pas seulement un choix d'opportunité que le recueil des normes édictées par le Premier Président de la Cour des Comptes lui interdit pourtant. Elle sous-estime considérablement l'importance de la charge éducative et les impératifs d'un accompagnement social pour les enfants en grande difficulté scolaire.

Au-delà de ces considérations, j'ai naturellement accordé une attention particulière aux autres observations et recommandations de la Chambre. Et j'ai demandé à l'administration de leur apporter les réponses qui figurent dans le tableau ci annexé.

Pour ma part, je tiens aussi à faire valoir les précisions suivantes...

La Chambre persiste notamment à faire état d'une « évolution de la masse salariale contre performante ». Elle omet de souligner les efforts considérables de la Ville pour en abaisser significativement la part dans l'ensemble de ses dépenses de fonctionnement alors même qu'elle a développé de nouveaux services à la population.

Ce chantier de rationalisation et d'optimisation reste une démarche permanente pour la Direction Générale Adjointe des Ressources humaines du fait de la rigidité des dépenses de personnel. Et, notamment, du fait des coûteuses décisions de l'Etat sur l'évolution du point d'indice de la fonction publique, sur le parcours professionnel carrières et rémunérations, sur le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions particulières, de l'expertise et de l'engagement professionnel, sur la mise en place et puis l'annulation de la réforme du temps périscolaire et la nouvelle politique de dédoublement des classes dans les écoles.

Bien avant que la Chambre n'entame son contrôle, la Ville avait d'ailleurs engagé des actions importantes pour optimiser ses ressources. En témoignent la multitude et l'efficacité des initiatives déjà prises pour lutter contre l'absentéisme, développer l'employabilité, favoriser la reconversion du personnel et réduire le volume des heures supplémentaires...

Les observations de la Chambre sur l'évolution de la masse salariale ne reflètent d'ailleurs pas la réalité : le poids des charges de personnel de la Ville, par rapport à la taille de sa population, est très bien maîtrisé et correspond à une bonne performance sur ce sujet.

La Chambre relève également que la rémunération brute moyenne mensuelle des agents de la Ville serait légèrement supérieure à la moyenne nationale. Je constate pour ma part qu'elle reste très proche de cette moyenne nationale.

En outre, cette situation est le résultat d'une action volontariste en matière de politique sociale à l'égard du personnel municipal. Elle traduit la volonté de récompenser l'action de chacun et de valoriser les agents méritants dans le cadre d'un dialogue social permanent et

très dynamique avec les partenaires sociaux. Sans doute la Chambre aurait-elle pu, sur ce point aussi, tenir compte des précisions qui lui ont été apportées.

S'agissant de la réforme « RIFSEEP », elle note que la ville a « plusieurs fois repoussé l'échéance de sa mise en œuvre sans avoir été sanctionnée ». Cette observation n'est aucunement justifiée. Elle l'est d'autant moins que la préfecture ne s'est pas opposée au calendrier proposé par la Ville, fondé sur la volumétrie importante de ses effectifs (près de 12 000) et sur la diversité des métiers concernés (plus de 300).

Cette réforme en profondeur des conditions de rémunération du personnel a nécessité de longs travaux préparatoires et une large concertation avec les partenaires sociaux. Cette démarche répondait également aux préconisations de l'Etat invitant les collectivités à favoriser le dialogue social dans ce domaine sensible. Elle a été pleinement respectée afin d'en garantir une mise en œuvre apaisée.

En conformité avec le calendrier ainsi validé, la Ville a ensuite soumis au Conseil municipal du 17 juin 2019 le dispositif de mise en œuvre du RIFSEEP qui sera désormais effectif à compter du 1er décembre 2019 (délibération n° 19/0579/EFAG).

Je me permets de relever avec satisfaction que cette délibération a fait l'objet des félicitations de M. le Préfet du Département des Bouches-du-Rhône dans son courrier du 2 août 2019. Il eût été pleinement objectif que la Chambre le relève plutôt que le méconnaître.

Celle-ci stigmatise, par ailleurs, les difficultés que la Ville rencontrerait pour fournir certaines données sur ses effectifs. A l'évidence, elle sous-estime l'ampleur du chantier de fiabilisation des données RH résultant de leur migration depuis l'ancien système d'information vers le nouveau.

En effet, la Ville a dû reprendre dans un délai extrêmement court l'intégralité des carrières des agents. Et donc, procéder à plus d'un million de mouvements RH, deux années de conversion de données et six mois de fiabilisation après bascule.

Il n'est pas inutile de rappeler, aussi, que la priorité absolue restait évidemment d'assurer, dans le même temps, le versement régulier de la paie des agents. Une opération qui a exigé de multiples contrôles, tests et suivis particulièrement détaillés avec la trésorerie municipale. Le contrôle de la Chambre étant intervenu au cours de cette même période, il est clairement compréhensible que les données fournies par la Ville n'aient pu être toutes testées complètement dans les délais fixés.

Je réaffirme ici la volonté de la Ville d'offrir la meilleure information au Conseil municipal tant en matière de création que de transformation ou de suppression d'emplois. Elle s'engage donc à faire évoluer sa présentation du tableau des emplois afin de le soumettre, autant que de besoin, à la validation de son assemblée délibérante.

Le maintien en activité de certains agents malgré le dépassement de la limite d'âge appelle aussi commentaire et appréciation de ma part.

J'ai en effet décidé de mettre un terme à cette situation pour plusieurs d'entre eux, sitôt relevée dans le Rapport d'observations provisoires et sans attendre la fin du contrat des agents concernés. J'ai en revanche souhaité que mon directeur de cabinet m'accompagne jusqu'au terme de mon mandat, en mars 2020, au regard de l'extrême spécificité de ses missions. Je l'ai d'ailleurs expliqué dans le courrier adressé au Président de la Chambre en date du 4 Juin 2019.

Je suis surpris de constater que la Chambre ait consacré plusieurs pages de son rapport, en ce domaine, à la situation administrative du Directeur Général Adjoint de la Sécurité, sans prendre aucunement en considération l'exceptionnelle qualité de son action et de ses résultats. Tant au plan de l'organisation que du développement, de la modernisation et du rayonnement actuel de la Police Municipale, il a réussi à faire de ce service une référence professionnelle reconnue dans l'ensemble de notre pays comme par la police nationale. Je regrette qu'il n'en soit pas fait mention.

La Ville a pris acte, enfin, des recommandations de la Chambre visant à optimiser la gestion des vacataires. Mais je tiens à rappeler la mise en place, depuis 2014, d'un plan de sécurisation des risques à travers une nouvelle organisation, ainsi que la mise en œuvre de procédures de contrôle interne : équipe d'agents dédiés au contrôle, guide de bonnes pratiques diffusé aux mairies de secteur, veille jurisprudentielle, contrôle automatisé via le SIRH, définition et réactualisation des critères de recours aux vacataires, ...

A cet égard, j'ai choisi de toujours responsabiliser les maires des huit secteurs de Marseille conformément à la loi PML du 31 décembre 1982 quant à la gestion et l'animation des équipements situés dans leurs arrondissements. Dans cette logique, une latitude leur a été naturellement accordée dans le respect des crédits dédiés. J'observe que l'évolution des enveloppes budgétaires consacrées à ces actions est restée stable et maîtrisée.

J'aimerais également souligner tous les efforts déployés par la Ville pour sécuriser les processus de travail et moderniser en profondeur la gestion de ses ressources humaines.

Nous avons ainsi lancé bien avant la période du contrôle de la Chambre, dès le début de l'année 2016, un vaste programme de modernisation portant sur tous les leviers d'amélioration de la performance RH : organisation, système d'information, processus de travail, offre de services et relation avec les agents, compétences, méthodes de travail, dispositif de pilotage de l'activité, contrôle de conformité...

Il répond à cinq exigences :

- la **conformité** à travers la réforme du temps de travail et le renforcement du contrôle interne de conformité réglementaire ;
- l'**efficacité** à travers la mise en place d'une nouvelle organisation qui renforce le rôle pivot de la DGARH ;

- **l'efficience** à travers la refonte et la déploiement d'un nouveau Système d'information (AZUR), ainsi que l'optimisation des processus d'arbitrage des demandes de recrutement ;
- la **proximité** à travers la création d'un réseau décentralisé dans les Directions Générales Adjointes de la Ville (réseau de Directions et Services des Ressources Partagées) ;
- **l'innovation** à travers l'expérimentation de nouveaux modes de travail transverses et agiles, ainsi qu'avec la digitalisation de la relation avec les agents (compte agent).

Je ne conclurai pas sans rappeler mon attachement au principe de la transparence dans l'utilisation des deniers publics ainsi que l'obligation d'en rendre compte auprès des citoyens.

C'est dans le respect de ces principes que j'ai tenu à apporter ces éléments de réponse à la Chambre, tout en leur donnant un indispensable éclairage sur le contexte, la complexité, les contraintes et les spécificités de la Ville de Marseille.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Jean-Claude GAUDIN

Recommandations de la Chambre	Réponses de la Ville de Marseille
N°1. Soumettre à l'assemblée délibérante chaque création/suppression de poste. Présenter au Conseil municipal un tableau des emplois budgétaires et des emplois pourvus, conformes à la situation des effectifs de la collectivité. Annexer aux états budgétaires des situations d'effectifs exhaustives et conformes à la réalité.	La Ville soumet chaque année les annexes budgétaires relatives aux situations des effectifs permanents à l'approbation du Conseil Municipal. Il a été pris acte que ces documents devaient être complétés conformément aux nouvelles recommandations de la Chambre, celle-ci n'en ayant jamais émis à ce sujet lors de l'ensemble de ses contrôles antérieurs. De même, le Conseil Municipal sera saisi du tableau des emplois et de l'ensemble des créations et suppressions de postes.
N°2. Paramétrer et alimenter l'outil SIRH de sorte qu'il soit en mesure de fournir, en temps réel, l'effectif précis en ETP de tous les agents de la Ville.	Les problèmes techniques liés au changement du SIRH de la Ville, inhérents à toute opération de cette envergure, ainsi qu'à la migration massive des données RH, ont été résolus. Leur résolution a nécessité un dispositif renforcé de contrôles et de fiabilisation, qui n'était pas encore abouti lors de la période auditée par la Chambre. La Ville confirme que le nouvel outil SIRH AZUR est, à ce jour, en capacité de produire l'effectif précis en ETP de tous les agents de la Ville.
N°3. Mettre fin sans délais aux versements de primes faisant référence à des dispositions obsolètes. Tenir l'échéance de décembre 2019 pour généraliser et mettre en œuvre le RIFSEEP « à coût constant ».	L'administration municipale avait déjà arrêté, avant le début du contrôle de la Chambre, un calendrier de mise en œuvre du RIFSEEP pour l'exercice 2019. D'ailleurs, le Conseil municipal a approuvé par délibération du 17 juin 2019 la bascule du RIFSEEP se substituant, à compter du 1er décembre 2019, aux régimes indemnitaires actuels qui prévalaient jusqu'alors. Il appartiendra toutefois à la prochaine municipalité d'apprécier l'opportunité et le montant des crédits dédiés pour les exercices budgétaires à venir.

N°4. Optimiser en le réduisant le nombre d'utilisateurs d'AZUR. Supprimer les doubles circuits "Papier" et "Informatique".	L'administration veillera à ce que le nombre d'utilisateurs du SIRH AZUR soit justement adapté pour répondre à l'impératif d'efficacité et de sécurisation des procédures. Par ailleurs, l'administration s'efforcera aussi de réduire les doubles circuits « papier » et « informatique », grâce au déploiement de la signature électronique et à la généralisation de l'accès à l'informatique au plus grand nombre possible d'agents municipaux.
N°5. Réaliser un audit, par un organisme indépendant, des modalités de recours par la Ville à des prestations externalisées, leur gestion et leur performance, comparées à une exécution par les services de la Ville.	La Ville de Marseille a pris bonne note de cette recommandation et, le cas échéant, ne manquera pas de recourir à un audit externe, afin d'examiner les impacts comparés de prestations externalisées au regard de leur exécution par les services de la Ville.
N°6. Achever dans les plus brefs délais le déploiement du système de badgeage et le mettre en service.	La Ville prend bonne note de cette recommandation. Le calendrier de déploiement du système de badgeage initié avant le début du contrôle de la Chambre a bien été respecté pour les premières tranches du programme. Tous les moyens sont mis en oeuvre pour finaliser les autres tranches dans les délais prévus.
N°7. Mettre fin dans les plus brefs délais au maintien en fonction illégaux des agents employés au-delà de la limite d'âge légale.	Suivant la recommandation de la Chambre, et ainsi que cela a déjà été porté à la connaissance de son Président par courrier en date du 4 juin 2019, la fin d'activité a déjà été mise en oeuvre pour plusieurs agents employés jusqu'alors au-delà de la limite d'âge légale. Il est regrettable de constater que la Chambre n'ait pris en compte aucune des réponses circonstanciées apportées pourtant par la Ville sur toutes les situations individuelles qu'elle avait relevées. Elle méconnaît totalement, en outre, la spécificité des fonctions de Cabinet qui relèvent de dispositions statutaires différentes de celles des personnels administratifs et d'une organisation particulière. La Ville a pourtant démontré que ces missions d'interface administrative et politique sont indispensables et étaient effectivement exercées par tous les collaborateurs cités. Ces derniers ont toujours fait preuve, dans l'accomplissement de leur tâche, d'une abnégation et d'un

	investissement professionnel hors norme, allant bien au-delà des temps et des charges de travail habituellement constatés. De plus, soupçonner la réalité du service fait ne peut relever que d'une absence manifeste d'objectivité, contraire aux règles stipulées par le Recueil des normes établies par le Premier président de la Cour des comptes, ou d'une instruction volontairement à charge. Considérer que le coût budgétaire induit serait trop élevé revient à ignorer que les maximums des plafonds de rémunération n'ont jamais été atteints et que des postes de cabinet ouverts ont volontairement été laissés vacants. Une économie considérable de près de 5 millions d'euros a ainsi été réalisée par rapport à l'enveloppe financière que la Ville aurait légalement dû mobiliser si tous ces membres du Cabinet avaient bénéficié de la rétribution qu'ils auraient pu revendiquer. De plus, ne pas recourir à ce personnel aurait nécessité de procéder à d'autres recrutements externes sans disposer de la même expertise et à un coût très certainement supérieur. Par conséquent, l'économie budgétaire envisagée par la chambre est purement illusoire et la Ville en conteste à la fois l'opportunité, l'importance et la faisabilité.
N°8. Faire réaliser un audit juridique et de gestion, par un organisme indépendant, du processus de recours aux vacataires.	L'administration fera réaliser un audit global de la gestion des vacataires pour répondre aux recommandations N°8 et 9, portant sur les deux points suivants : 1. Audit juridique et de gestion des vacataires, 2. Etude de faisabilité d'un unique dispositif de gestion des vacataires
N°9. Bâtir et mettre en œuvre au sein des services de la Ville un unique dispositif de recrutement des vacataires, après avoir défini un processus de dialogue de gestion avec l'ensemble des gestionnaires.	La réponse est traitée dans la recommandation N°8 point 2.

N°10. Procéder à un audit, par un organisme indépendant, du processus de recrutement d'agents contractuels sur emploi permanent. Mettre sous contrôle interne le processus de recrutement.	L'administration suivra cette recommandation en recourant à l'audit préconisé. Les modalités de mise en oeuvre d'un contrôle interne sur le processus de recrutement des agents contractuels seront adaptées au regard des résultats de cet audit.
N°11. Mettre fin sans délai à tous les recrutements illégaux de vacataires.	L'administration a réglé la quasi-totalité des situations signalées et les dispositions sont prises pour respecter intégralement la recommandation de la Chambre.

INTRODUCTION

Cette note a pour objectif de répondre au rapport d'observations définitives n° 2019-1519 du 23 août 2019 de la Chambre Régionale des Comptes.

Elle est organisée en deux parties :

- Partie 1 : synthèse de la réponse « une gestion des ressources humaines maîtrisée et en voie de modernisation ».
- Partie 2 : réponses techniques.

La partie 1 porte sur la maîtrise des effectifs et de la masse salariale ainsi que sur la modernisation de la fonction RH qui a été engagée.

Dans la partie 2, la Ville apporte deux niveaux de réponse, l'un sur l'analyse et les observations de la Chambre, l'autre sur les recommandations.

PARTIE 1 : UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MAITRISEE ET EN VOIE DE MODERNISATION.

1. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MAITRISEE

1.1. La stratégie de maîtrise des effectifs dans un contexte contraint.

Sur l'observation de la Chambre qualifiant de « contre performante » la politique du personnel menée par la Ville de Marseille, de 2012 à 2017, l'administration considère a contrario que cette politique, qui reste perfectible, est néanmoins performante pour les raisons suivantes.

La politique menée est en effet rigoureusement conforme aux objectifs fixés par Monsieur le Maire et la municipalité, sauf à remettre en cause l'opportunité de ces choix et des décisions prises pour les concrétiser.

Elle s'articule autour des 4 axes majeurs suivants :

- le maintien à niveau des effectifs cibles dans deux domaines prioritaires de l'action municipale
 - Cible annuelle moyenne pour l'Education et la Petite Enfance : 250 à 260 recrutements,
 - Cible pour la Sécurité et la Tranquillité Publique : 600 agents en poste au terme du mandat.
- le développement d'un programme innovant et exemplaire en faveur de l'apprentissage
 - Cible annuelle : 25 à 30 apprentis formés et intégrés sur les postes prioritaires en anticipation des besoins.
- les autorisations de recrutement diverses
 - Cible annuelle : répondre aux besoins prioritaires des services sur la base d'un recensement hiérarchisé des postes par les Directeurs Généraux Adjoint, dans la limite du cadrage budgétaire annuel préétabli.
- les opérations spécifiques
 - Principe retenu : répondre aux besoins résultant des opérations ou événements exceptionnels décidés par l'autorité territoriale et le Conseil municipal tels que, pour la période couverte par le contrôle, Marseille 2013 Capitale Européenne de la Culture, intégration ponctuelle de vacataires, intégration de salariés dans le cadre de l'internalisation d'activité associative.

Cette politique est complétée par 3 thématiques opérationnelles de gestion des Ressources Humaines :

- les réintégrations de personnel
 - Cible annuelle : entre 80 et 100 réintégrations en moyenne par an, dont la majorité s'effectue sur l'emploi d'origine et le solde est affecté sur les secteurs prioritaires en grande tension (Education et Petite Enfance) ou mobilisé pour fluidifier le processus de mobilité interne.
- le développement de l'employabilité et la reconversion du personnel reclassé médicalement
 - Objectif : potentialiser toutes les compétences et aptitudes professionnelles des agents reclassés afin d'optimiser les ressources disponibles et rentabiliser la charge des reclassements au regard de la masse salariale.
- la politique de lutte contre l'absentéisme
 - Objectif : réduire l'absentéisme de « confort », en appliquant des mesures préventives ou répressives, et valoriser le présentisme des agents et leur productivité au service des usagers.

Ces objectifs devaient être mis en œuvre en tenant compte d'un double contexte :

- un contexte général caractérisé notamment par un faible potentiel fiscal, un niveau de pauvreté et de précarité important de la population : un besoin aigu en matière de services publics ; une aide insuffisante des collectivités territoriales environnantes jusqu'à un passé récent, des charges lourdes de centralité ; une forte présence en centre-ville de quartiers prioritaires de la Politique de la Ville en centre-ville ; une grande étendue géographique du territoire communal...
- un contexte spécifique exigeant pour la Ville de Marseille, en sa qualité d'employeur, de prendre en compte ses équilibres financiers, la volumétrie des effectifs à gérer, la diversité des métiers (230), la complexité inévitable de l'organisation, l'intensité de l'activité syndicale et des revendications sociales, les réformes statutaires impactant mécaniquement la masse salariale de la Ville...

C'est dans ce cadre particulièrement contraint que l'administration municipale a été amenée à appliquer la politique RH autour des 7 axes annoncés ci-dessus, et détaillés ci-après.

1.1.1. Le maintien à niveau des effectifs cibles dans deux domaines prioritaires de l'action municipale : secteur de l'éducation et de la petite enfance, secteur de la sécurité et tranquillité publique.

1.1.1.1. Le secteur de l'éducation et de la petite enfance.

La Chambre fait observer à ce propos que « les évolutions de la population de la Ville de Marseille inférieure aux communes relevant de la même strate ne justifieraient pas les recrutements réalisés sur la période ».

Les recrutements réalisés de 2012 à 2017 se sont ventilés de la manière suivante :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Écoles- Crèches	255	268	178	163	318	392	1574

Source : DGARH Ville de Marseille.

Il a été pris bonne note des observations de la Chambre. Il convient toutefois de souligner que, sur cette période, ces plans de recrutement ont répondu à des nécessités et besoins des services :

- pour les écoles, à une augmentation des élèves et des rationnaires de 5,6 % (72744 élèves en 2012 à 76820 en 2017). De plus, ces recrutements ont été réalisés dans la parfaite maîtrise des effectifs. Pour preuve, le ratio élève/agent municipal est passé de 24,7 en 2012/2013 à 24,4 en 2017/2018.
- pour les crèches, les contingents d'agents recrutés chaque année ont permis de faire face aux dispositions réglementaires d'encadrement fixées par le Ministère de la Famille, de l'Enfance et des Droits des Femmes. En complément, pour respecter ce taux d'encadrement et donc la qualité d'accueil des enfants, il convenait de disposer d'un corps d'agents suppléants pour pallier les absences.

De 2000 à 2019, une augmentation du nombre de places en crèche de 12% est à noter, pour une augmentation des équivalents temps plein de 9%.

Années	Nombre de crèches municipales	Nombre de places	Nombre d'agents affectés	Nombre d'agents ETP
2000	61	2505	1087	956,7
2001	62	2535	1087	Non précisé
2002*	62	2490	1130	1048
2003	62	2505	1129	Non précisé
2004	62	2510	1134	Non précisé
2005	62	2629	1135	1037,7
2006	63	2659	Non précisé	Non précisé
2007	64	2689	Non précisé	Non précisé
2008	64	2736	1167	1050
2009	63	2736	1171	1053

Années	Nombre de crèches municipales	Nombre de places	Nombre d'agents affectés	Nombre d'agents ETP
2010	63	2736	1148	1032,6
2011	63	2757	1155	1054,1
2012	63	2796	1199	1087
2013	63	2822	1221	1084,3
2014	63	2827	1212	1085,96
2015	63	2842	1184	1101,2
2016**	63	2842	1260	1107,8
2017	63	2842	1258	1130,8
2018	62	2807	1226	1070,3
2019	62	2807	1206	1044,2
Evolution 2000-2019	1	302	119	87,5

Source : DGARH Ville de Marseille.

* 2002 : mise en œuvre des 35 heures

** 2016 : révision de l'effectif cible dans le cadre du « plan école » - Comité technique.

Il n'est pas inutile de rappeler que l'Education, l'Ecole et la Petite Enfance constituent la première priorité du programme de la majorité municipale, notamment à travers le plan "Ecole Réussite".

L'objectif de ce plan est d'offrir les meilleures conditions d'accueil et de travail aux enfants, de favoriser leurs chances de réussite et d'intégration, de les aider dans l'épanouissement de leur personnalité, de les inscrire dans une démarche citoyenne.

Ce plan permet aussi, dans le cadre d'une politique de développement de l'offre de garde en faveur des jeunes enfants, d'aider les parents à concilier vie professionnelle et vie familiale en mettant en œuvre des conditions d'accueil de qualité favorisant l'épanouissement des tout petits et contribuant à leur socialisation.

1.1.1.2. Le secteur de la sécurité et tranquillité publique.

Le Maire de Marseille a expressément rappelé dans son programme municipal, en début du présent mandat (2014-2020), l'impérieuse nécessité de poursuivre le renforcement des moyens pour garantir la sécurité et la tranquillité publique. C'est ainsi qu'un objectif cible a été fixé de 600 policiers municipaux en poste pour la fin du mandat.

Ce projet ambitieux a été en grande partie concrétisé, même si le nombre de policiers municipaux projeté pour la fin du mandat n'est pas encore atteint. C'est d'ailleurs pour respecter l'engagement du Maire que des postes supplémentaires ont été ouverts au plan de recrutement 2019, comme le souligne justement la Chambre.

Recrutements sur la période 2012 à 2017

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Gardiens de police	88	0	113	2	28	15	246

Source : DGARH Ville de Marseille.

Nombre d'agents en poste sur la période 1974 à 2018

Années	1974	1982	1995	2012	2017	2018
Nombre total d'agents en poste	27	47	70	220	416	450

Source : DGARH Ville de Marseille.

Pour soutenir l'action des 450 agents, équipés de moyens techniques modernes et armés, la Ville de Marseille a créé un Centre de vidéo Surveillance Urbaine et un réseau très performant de 1300 caméras réparties sur l'ensemble de son territoire. Ce dispositif répond en permanence aux besoins que la police nationale exprime, ce qui contribue à la résolution de nombreuses enquêtes.

Rappelons que, depuis 2012, la Ville de Marseille a initié une nouvelle stratégie en matière de sécurité publique et de prévention de la délinquance en faveur des Marseillais. Elle a ainsi mis en œuvre un important programme d'investissement et réorganisé profondément la fonction Sécurité au cœur de l'organisation municipale.

La Ville de Marseille a pris la décision de donner une impulsion importante à sa Police Municipale, notamment en annonçant le lancement d'un programme de développement et de modernisation, pour faire face aux très nombreuses sollicitations en matière de sécurité et répondre ainsi à l'attente toujours plus croissante des Marseillais et des visiteurs.

Lors de sa création en 1974, l'effectif de la Police Municipale de Marseille était composé de 27 agents. Son évolution a été progressive jusqu'en 2018 et poursuivie jusqu'à la fin de la présente mandature.

Sur le plan de la performance, cet effort a été volontairement réalisé en respectant la contrainte de maîtrise globale des effectifs.

En effet, cette augmentation de plus de 400 agents de Police Municipale ne s'est pas traduite par une augmentation équivalente du nombre global d'agents à la Ville. Pour parvenir à ce résultat, l'administration a procédé à des fermetures de postes dans d'autres domaines et à des mutualisations d'activités.

Sur le plan de la qualité du service rendu, la Police Municipale de Marseille est, à ce jour, la première police municipale de France en termes d'effectifs, très largement reconnue pour son efficacité, son dynamisme, son modèle d'organisation et le leadership du management. Celui-ci a permis de moderniser, de transformer, de former et d'intégrer un effectif important dans des conditions optimales de réussite.

Aujourd'hui, la Police Municipale est présente sur la voie publique de 6h à 4h, 7 jours sur 7.

1.1.2. Le développement d'un programme innovant et exemplaire en faveur de l'apprentissage.

Depuis 1995, ce dispositif à vocation citoyenne, sociale et professionnelle, fondé sur une forte volonté politique de M. le Maire de Marseille permet de promouvoir l'apprentissage dans les services municipaux, de former, de qualifier et d'intégrer, chaque année, des jeunes méritants sur des emplois statutaires et pérennes, tout en favorisant les transferts intergénérationnels de savoir-faire.

Un réseau de tuteurs, volontaires, qualifiés et exemplaires a été développé au sein des services municipaux. Cette démarche exige une forte implication et des aptitudes professionnelles à l'encadrement et au transfert de compétences. La puissance de ce réseau est l'un des éléments moteurs de la réussite de ce programme.

De la filière technique aux fonctions supports, en passant notamment par la logistique, l'univers du spectacle et la petite enfance, ce sont plus de 35 métiers qui sont proposés aux candidats souhaitant dérouler une carrière professionnelle tout en acquérant de nouvelles compétences et qualifications.

Preuve de la performance de ce dispositif, il se traduit chaque année par un taux d'assiduité élevé des participants, sur un cursus pouvant aller de 2 à plusieurs années, par un taux de réussite aux diplômes préparés de 80 %, et par l'intégration de 25 à 30 apprentis dans des secteurs d'activités qualifiants : CAP, BTS, Licence professionnelle, MASTER, CAP accompagnement éducatif petite enfance ou diplôme d'auxiliaire de puériculture...

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Intégrations d'apprentis	24	29	28	20	38	36	175

Source : DGARH Ville de Marseille.

En matière de formations qualifiantes, la très grande diversité des diplômes préparés en alternance dans les services municipaux est exposée dans le tableau ci-après.

TABLEAU DES EQUIVALENCES PAR NIVEAU PREPAREE
AVEC LES CENTRES DE FORMATION DIFFERENTS

NIVEAU 5	NIVEAU 4
CAP PHOTOGRAPHIE	BAC ARTISANAT ET METIER D'ART
CAP PLUMBER	BAC CONCLITE DES SYSTEMES INDUSTRIELS
CAP SELLER GARNISSEUR	BAC ELECTROMECHANICIEN
CAP SIGNALETIQUE	BAC FACONNAGE DE PRODUITS IMPRIMES
CAP TAPISSEUR D'AMEUBLEMENT EN DECOR	BAC GESTION ADMINISTRATION
CAP TAPISSEUR D'AMEUBLEMENT EN SIEGE	BAC MESEMA
CAP TRAVAUX PAYSAGERS	BAC PRO COMMERCE
CAP EQUIPEMENTS INSTALLATIONS ELECTRIQUES	BAC PRO COMMUNICATION GRAPHIQUE
CAP ACCOMPAGNEMENT EDUCATIF PETITE ENFANCE	BAC PRO ELECTRONIQUE
CAP AGENT D'EXECUTION GRAPHISTE DECORATEUR	BAC PRO ELECTROTECHNIQUE
CAP AGENT DE MAINTENANCE NAUTIQUE	BAC PRO FORESTER
CAP AGENT DE SECURITE	BAC PRO LOGISTIQUE
CAP CARROSSIER REPARATEUR	BAC PRO LOGISTICIEN
CAP CONDUCTEUR ROUTIER	BAC PRO MACHINISTE MONTEUR
CAP CONSTRUCTION ENSEMBLES CHAUDRONNES	BAC PRO MAINTENANCE NAUTIQUE
CAP CONSTRUCTION MACONNERIE ET BETON ARMÉ	BAC PRO MECANIQUE
CAP COUTURE	BAC PRO MET
CAP COUTURE FLOUE	BAC PRO MELEC
CAP CUISINE	BAC PRO SECRETARIAT
CAP ELECTRICIEN AUTO	BAC REALISATION DE PRODUITS IMPRIMES
CAP ELECTRICIEN DE THEATRE	MENTION COMPLEMENTAIRE MECANICIEN MOTEUR DIESEL
CAP ELECTRICITE	BMA GRAPHISME ET DECORS
CAP ELECTROTECHNIQUE	BP AMENAGEMENTS PAYSAGERS
CAP EMPLOYE DE VENTE	BP CONDUCTEUR EN MACONNERIE
CAP EMPLOYE HORTICOLE EMBODEUR	BP ELECTRICITE
CAP EMPLOYE HORTICOLE JARDINIER	BP EE
CAP EQUIPEMENT VEHICULES CYCLES MOTOCYCLES	BP INSTALLATION EQUIPEMENT ELECTRIQUE
CAP ESPACES VERTS	BP METIERS DE LA PISCINE
CAP FERRONNER	BP PLOMBER
CAP HORTICULTURE	NIVEAU 3
CAP INSTALLATEUR EN TELECOM	BTS ASSISTANT DE DIRECTION
CAP INSTALLATEUR SANITAIRE	BTS ASSISTANT MANAGER
CAP PETITE ENFANCE	BTS BATIMENT
CAP MACON	BTS COMMUNICATION ET INDUSTRIE GRAPHIQUE
CAP MAINTENANCE MATERIEL OPTION ESPACES VERTS	BTS COMPTABILITE ET GESTION DES ORGANISATIONS
CAP MAINTENANCE NAUTIQUE	BTS LOGISTICIEN
CAP MECANICIEN MAINTENANCE VEHICULES	BTS PROFESSION IMMOBILIERE
CAP MECANICIEN MATERIEL PARCS ET JARDINS	BTS SD
CAP MECANICIEN OPTION S	BTS TOURISME
CAP MECANIQUE EN MAINTENANCE BATEAUX	BTS SUPPORT ACTION MANAGERIALE
CAP MECANIQUE VEHICULE INDUSTRIEL	BTS AMENAGEMENT PAYSAGERS
CAP MENUISERIE	BTS MAINTENANCE DES SYSTEMES
CAP MENUISERIE AGENCEMENT	NIVEAU 2
CAP MENUISIER INSTALLATEUR	LICENCE PRO ORGANISATION ET GESTION ACHATS
CAP METALLERIE	LICENCE PRO ACTION COMMERCIALE
CAP METALLIER SERRURIER	LICENCE PRO SYSTEME INFORMATIQUE ET LOGICIEL
CAP MOTOCULTURE	LICENCE PRO TRAVAUX PAYSAGERS
CAP PEINTRE APPLICATION DE REVETEMENT	NIVEAU 1
CAP PEINTRE REVETEMENT	MASTER IMAGE
BPA TRAVAUX PAYSAGERS	MASTER MUSICOLOGIE
BEP DISTRIBUTION MAGASINAGE	MASTER UPL
BEP ELECTRONIQUE	DIPLOME INGENIEUR INFORMATIQUE
BEP ELECTROTECHNIQUE	DIPLOME INGENIEUR INSTITUT SUPERIEUR AGRICULTURE
BEP INSTALLATEUR CONSEIL EN EQUIPEMENT DU POUVOIR	DIPLOME D'INGENIEUR EAU ET ASSAINISSEMENT
BEP LOGISTIQUE COMMERCIALISATION	AUTRES
BEP MAGASINIER	DIPLOME ETAT TECHNICIEN METIERS DU SPECTACLE
BEP STRUCTURES METALLIQUES	DIPLOME ETAT ASSISTANT SERVICE SOCIAL
CERTIFICAT TECHNIQUE DES METIERS INSTALLATEUR EN ELECTROMENAGER	DIPLOME ETAT AUXILIAIRE DE PLURICULTURE
	DIPLOME ETAT MACHINISTE
	DIPLOME ETAT REGISSEUR LUMIERE VIDEO

Compte tenu du recensement minutieux des besoins réalisé par l'Administration, de la durée de préparation des diplômes pouvant aller jusqu'à 5 années, de l'investissement des maîtres d'apprentissage et des résultats très positifs obtenus en matière d'intégration professionnelle, la politique municipale de promotion de l'apprentissage est non seulement performante mais elle constitue aussi une réussite reconnue par l'ensemble des partenaires : tuteurs, chefs de service, Centre de Formation d'Apprentis, universités, organismes de formation, services publics de l'emploi...

En effet, ce dispositif répond à des objectifs de gestion prévisionnelle des emplois, en anticipant des besoins futurs et les qualifications requises. Alors que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences reste très souvent confinée au stade de la réflexion et des intentions, la Ville de Marseille en donne un exemple concret, et non plus théorique, à travers la réussite de son dispositif d'apprentissage.

Il constitue un vivier qualitatif de recrutement avec, à titre d'exemple, le développement, depuis 2010, d'une filière inédite de formation qualifiante des auxiliaires de puériculture étendue en 2016, en raison de son succès, à la formation au CAP de Petite Enfance.

Ce dispositif soumis chaque année au Comité Technique, avant adoption par le Conseil Municipal, recueille l'avis favorable, à l'unanimité, de tous les partenaires sociaux. Ce consensus social est si rare qu'il mérite d'être relevé car il traduit la qualité du programme réalisé.

Enfin, ce dynamisme positionne la Ville de Marseille comme un des acteurs publics en pointe sur un programme exigeant, répondant ainsi aux campagnes de promotion de l'apprentissage dans le secteur public, qui fait l'objet d'une attention particulière au niveau national.

La Chambre n'a pas jugé opportun de relever l'impact de ce programme d'insertion professionnelle et sociale, en faveur des jeunes demandeurs d'emploi, inscrit dans la durée et dont les résultats sont reconnus et pourtant probants.

1.1.3. Les autorisations de recrutement diverses.

Ces autorisations de recrutement correspondent aux besoins signalés par les services dans le cadre du plan de recrutement annuel et du cadrage budgétaire.

Pas moins de 500 à 600 besoins par an (remplacement de départs définitifs ou provisoires, renfort, création de nouvelles activités, transformation de postes) sont recensés par les Directeurs Généraux Adjointes et couvrent tous les domaines de l'action municipale et la quasi-totalité des grades statutaires. La DGARH, bien loin d'être une instance d'enregistrement, réserve un examen attentif et sélectif des postes à ouvrir, dans la mesure où seulement une moyenne de 90 postes sont validés au plan de recrutement annuel.

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Autorisations diverses	145	133	51	62	78	83	552

Source : DGARH Ville de Marseille.

Jusqu'ici, la méthode d'autorisations de recrutement a reposé sur les principes suivants :

- Identification et priorisation des besoins par les directions,
- Échanges annuels avec la DGARH sur les priorités,
- Synthèse et préparation de l'arbitrage par la DGARH,
- Arbitrages par la Direction Générale des Services.

Cette méthode est axée essentiellement sur une forte responsabilisation de la chaîne hiérarchique et des Directions Générales Adjointes, ainsi que sur la priorisation de leurs besoins propres. Ce procédé a fait ses preuves en termes de maîtrise de la volumétrie des postes à ouvrir au plan de recrutement, permettant ainsi de respecter le cadre budgétaire.

Pour en améliorer encore l'efficacité et, notamment, l'adéquation qualitative des moyens aux besoins, la DGARH a engagé en 2019, en lien avec l'Inspection Générale des Services, un chantier d'optimisation du processus d'arbitrage.

La méthodologie de la mission d'évaluation des autorisations de recrutement diverses a fait l'objet d'une annexe n°1 intitulée - *Méthodologie de la mission d'évaluation des autorisations de recrutement diverses*. Cette annexe, qui n'est pas reprise dans le présent rapport, avait été produite en réponse aux observations provisoires de la Chambre.

Elle répond aux objectifs suivants :

- décrire et présenter la méthodologie de réalisation de la mission d'arbitrage des besoins RH dans un but de capitalisation et de définition d'un nouveau dispositif d'arbitrage cible pour la Ville ;
- préciser les modalités pratiques à mettre en place par la Ville pour arbitrer les demandes nouvelles de ressources humaines des délégations et directions.

1/ Présentation générale de la mission de l'Inspection Générale des Services.

▪ Contexte de la mission.

La mission d'évaluation des besoins en ressources humaines intervient dans un contexte de plusieurs demandes urgentes en personnel exprimées à de multiples reprises, auprès de la Direction Générale des Services par les Directeurs généraux adjoints, soit pour des remplacements impératifs, soit pour des renforts.

Cette mission a pour objectif :

- définir et mettre à disposition du DGS un ensemble d'éléments d'appréciation de la situation RH des directions et des services (priorité aux demandes déjà identifiées et relevant des priorités fonctionnelles, opérationnelles ou stratégiques),
- aider à l'analyse et à l'arbitrage des besoins signalés par les Directeurs généraux adjoints, à ce jour non satisfaits.

2/ Périmètre de la mission.

▪ Périmètre temporel

La mission porte sur les besoins en ressources humaines exprimés, par les délégations et directions de la ville, **pour l'année 2019.**

▪ Périmètre organisationnel

Toutes les délégations et les directions générales adjointes de la Ville sont prises en compte à **l'exception** des mairies d'arrondissements, du Bataillon de Marins Pompiers et des effectifs externalisés.

▪ Périmètre des demandes RH exprimées

La cartographie des besoins prend en compte les demandes de recrutements externes, les demandes de mobilité interne, les demandes d'apprentissage, les demandes de repositionnements professionnels et les demandes de personnel non permanent.

▪ Périmètre de la proposition d'arbitrage IGS

Pour cette première étape d'expérimentation, les propositions d'arbitrage de l'IGS ont porté exclusivement sur les demandes de recrutements externes et des demandes de mobilité interne de l'ensemble des directions intégrées dans le périmètre organisationnel de la mission (hors les demandes RH exprimées dans le cadre des contingents suivants : contingent écoles et crèches, contingent Poste Commandement Communal « Crise rue d'Aubagne » et contingent du chantier RH).

Il s'agit de mieux objectiver les critères d'évaluation des besoins pour préparer les arbitrages transverses à la Ville (passage d'un arbitrage au niveau de chaque Directeur Général Adjoint à un arbitrage au niveau de la Direction Générale des services).

Les premiers résultats de ce travail ont défini 4 critères d'évaluation des besoins des directions :

- la sécurisation des risques,
- la situation d'urgence des services,
- les enjeux et projets stratégiques portés par les directions,
- les compétences rares nécessaires.

Sur la base de cette expérimentation, des éléments d'amélioration de la méthode ont été définis pour :

- instaurer un dialogue de gestion entre le DGS, les DGA et la DGARH,
- compléter les 4 critères d'évaluation par un critère de performance,
- formaliser et outiller ce nouveau processus d'arbitrage.

1.1.4. Les opérations spécifiques.

Chaque année des dispositifs spécifiques sont mis en œuvre avec des objectifs volontaristes et précis, résultant d'arbitrages de la haute administration. Par exemple, sur la période 2012 à 2017, trois opérations spécifiques ont été réalisées :

1.1.4.1. Marseille Provence 2013 - Capitale Européenne de la Culture.

Le renfort des effectifs nécessaires à l'organisation de cet événement a été anticipé et s'est traduit par l'accueil d'une première vague de recrutement d'une quarantaine d'agents en 2012, afin de les intégrer pour la majorité dans les équipes existantes de la Direction de l'Action Culturelle et d'assurer ainsi la préfiguration de l'organisation. Un contingent de 48 agents est venu compléter ce dispositif pour prendre en charge les aspects opérationnels indispensables à la réussite des manifestations.

RECRUTEMENTS MARSEILLE CAPITALE EUROPEENNE DE LA CULTURE 2013

ANNEES		2012	2013	TOTAL
Catégorie	Grade/filière	nb	nb	
A	Attaché	2	1	3
	Attaché de conservation du patrimoine	1	1	2
	SOUS TOTAL	3	2	5
B	Assistant de conservation	5	1	6
	Technicien		1	1
	SOUS TOTAL	5	2	7
C	Adjoint Administratif	4	4	8
	Adjoint du Patrimoine	20	18	38
	Adjoint technique	8	20	28
	Adjoint d'animation	1	2	3
	SOUS TOTAL	33	44	77
TOTAL		41	48	89

Source : DGARH Ville de Marseille.

Ce résultat a été atteint car l'administration a procédé à une analyse prévisionnelle des besoins en personnel afin de cibler au mieux les recrutements qui ont permis le bon déroulement et la réussite des manifestations organisées.

Cette opération a été exemplaire en termes de maîtrise des dépenses de personnel au regard des retombées économiques et médiatiques durables de cette opération d'ensemble, lesquelles sont reconnues aux plans national et international, et légitiment, si besoin était, la pertinence et l'opportunité des dispositions prises, notamment, en matière de renforcement des effectifs.

Il n'est pas inutile de rappeler que d'autres événements d'importance majeurs ont également été organisés avec succès, sans plans spécifiques de recrutement ni renforts significatifs : l'Euro 2016, Marseille Capitale du sport 2017...

1.1.4.2. Intégration des vacataires dans le domaine de l'animation.

Pour faire suite aux recommandations de la Chambre faisant état en 2013 d'environ 600 situations susceptibles d'être concernées par ce type de mesure, le conseil municipal a créé par délibération 340 emplois permanents destinés à l'intégration de vacataires principalement au sein du Service de la jeunesse et des mairies de secteur.

Toutefois, seuls 223 vacataires ont donné suite à la proposition d'intégration qui leur a été faite. Bon nombre d'entre eux ne se sont pas montrés intéressés par cette perspective et ont préféré demeurer dans des situations de cumul d'activités, plus rémunérateur et offrant davantage de souplesse pour eux en termes de durée d'engagement et de régime horaire.

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Intégration vacataire animation et Mairies de secteur	0	0	223	0	0	5	228

Source : DGIARH Ville de Marseille.

Le caractère partiellement infructueux de cette vague d'intégration n'a pas incité l'administration à poursuivre cette opération dans le cadre d'un programme pluriannuel afin d'atteindre l'objectif quantitatif surestimé, en son temps, par la Chambre.

L'administration reste toutefois attentive au suivi de ce personnel et a ainsi procédé à l'intégration de 5 agents en 2017.

Enfin, il été pris bonne note des observations et recommandations de la Chambre quant à l'optimisation et au contrôle du mode de gestion des vacataires (Cf. infra chapitre 4.7).

1.1.4.3. Internalisation d'activités.

Compte tenu de la cessation d'activités de l'association Espace Culture et de la nécessité de maintenir le service rendu aux usagers, il a été décidé de proposer une intégration au personnel de cette association.

Dans un objectif de performance, la DGARH s'est livrée à une analyse préalable et détaillée des profils des salariés concernés, afin de les réaffecter sur des besoins prioritaires et vacants de l'administration. Dans ce cadre, 11 agents de l'Espace culture ont été intégrés en 2016 dans les services municipaux.

1.1.5. Les réintégrations de personnel.

L'administration se trouve dans l'obligation de réaffecter chaque année les agents faisant l'objet d'une réintégration, soit environ 90 à 100 par an sur la période 2012/2017.

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Réintégrations	92	123	94	87	85	82	563

Source : DGARH Ville de Marseille.

Pour une grande part de ces réintégrations, l'administration réaffecte les agents sur leur emploi d'origine ou sur un emploi similaire en raison d'une possibilité réglementaire de redéploiement très limitée.

En revanche, la marge de manœuvre est plus grande en matière de réintégration après disponibilité pour convenance personnelle qui permet des redéploiements sur des postes prioritaires vacants dans le cadre du plan annuel de mobilité.

Dans ce cadre, durant la période 2012 à 2017, 56% des réintégrations ont pu être réalisées, avec succès, dans les effectifs cibles des écoles et des crèches. Ce qui vient opportunément compenser une bonne partie des départs des agents reclassés médicalement et poursuivre ainsi les objectifs fixés en la matière par M. le Maire (cf. supra).

Les autres réintégrations ont pu être effectuées sur des postes en tension dans les autres services municipaux.

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Réintégration Ecoles/Crèches	56	57	54	56	48	46	317
Réintégrations autres services	36	66	40	31	37	36	246

Source : DGARH Ville de Marseille.

1.1.6. L'employabilité et la reconversion du personnel reclassés médicalement.

La Ville de Marseille est consciente des enjeux et de la problématique des reclassements médicaux des agents inaptes à leur emploi. En effet, les reclassements intempestifs, faute de maîtrise et d'anticipation suffisantes, pèseraient lourdement sur la collectivité, non seulement sur le plan financier mais aussi en termes de performance et de productivité.

Concernant les agents reclassés médicalement, observons que depuis 2015, le nombre de reclassés a diminué régulièrement et baissé d'environ 58%.

Agents déclarés inaptes de 2015 à 2018

Années	2015	2016	2017	2018
Nombre d'agents déclarés inaptes	214	162	150	125

Source : DGARH Ville de Marseille.

Ce résultat positif découle d'une action volontaire menée en étroite liaison avec les médecins du travail à deux niveaux :

- 1^{er} niveau d'action : le maintien dans l'emploi.

Il s'agit de maintenir, dans la mesure du possible, les agents sur l'emploi occupé en préconisant notamment des aménagements de postes de travail en partenariat avec les responsables de service. Ce n'est que lorsque l'aménagement s'avère difficile qu'un repositionnement professionnel sur un poste adapté à l'état de santé de l'agent est alors proposé.

- 2^{ème} niveau d'action : la reconversion professionnelle en cas d'impossibilité de maintien dans l'emploi.

Les agents concernés par le reclassement, bien que redéployés dans d'autres services, restent évidemment à charge sur le budget de la collectivité. L'objectif poursuivi par la DGARH consiste donc à maintenir et à développer leur employabilité.

Dans ce but, un dispositif spécifique d'Accompagnement et de Reconversion Professionnelle (ARP) a été créé en 2017. Il permet aux bénéficiaires d'être accompagnés, dans leurs projets de reconversion professionnelle, dans le cadre d'un suivi personnalisé qu'assurent des psychologues du travail et des experts RH.

C'est en fonction des potentialités des agents que sont déterminées de nouvelles affectations sur des postes prioritaires de l'administration, dans le respect des cadres d'emplois d'appartenance.

Un dispositif de formation et d'accompagnement est également prévu pour permettre une adaptation plus rapide et opérationnelle des agents. Il s'agit de mettre en cohérence leur employabilité avec les besoins prioritaires de l'administration et toujours d'optimiser ainsi les charges de personnel.

Il est regrettable que la Chambre n'ait pas relevé la qualité de ce dispositif innovant, alors que celui-ci optimise l'employabilité des agents contribuant ainsi à la performance de la gestion de la masse salariale.

1.1.7. La politique de lutte contre l'absentéisme.

Compte tenu de ses effets sur l'organisation et la gestion des moyens financiers et humains, l'absentéisme fait l'objet d'une attention constante et d'autant plus forte de la part des services RH, qu'il ne s'est pas infléchi en dépit des actions de prévention et de contrôle conduits.

En raison de son coût financier (pour la collectivité) et humain (pour les équipes qui en subissent les effets), la maîtrise des absences pour raison de santé est devenue l'un des principaux enjeux d'optimisation des ressources et d'efficacité professionnelle.

Dans un contexte marqué par une diminution des ressources et une exigence croissante des usagers en matière de qualité de service, les actions visant à limiter les absences et à favoriser la reprise du travail s'imposent, dans le cadre d'une politique active de maintien ou de retour à l'emploi.

La lutte contre l'absentéisme est naturellement devenue, au fil du temps, un objectif RH prioritaire dont le pilotage est assuré par la médecine du conseil et du contrôle qui a en charge le suivi des agents en arrêt de travail.

Toutefois, en raison de son caractère multifactoriel, l'absentéisme fait l'objet d'une démarche plus globale et pluridisciplinaire mise en œuvre dans le cadre des politiques sociale et de santé, en transversalité avec de nombreux services RH et en liaison avec le CHSCT.

Cette démarche vise à prévenir, anticiper, dépister, et traiter le plus précocement possible le cas échéant, les risques et pathologies professionnelles. Elle s'articule autour des priorités suivantes :

- Contrôler les arrêts et lutter contre l'absentéisme de confort,
- Veiller à la santé des agents et prendre toute mesure visant à la préserver grâce à l'action du service de la médecine préventive notamment,
- Améliorer la prévention primaire en ciblant les facteurs de pénibilité et d'accident, pour mieux agir sur les causes. C'est la mission du Service de prévention des risques et des conditions de travail,
- Favoriser le maintien dans l'emploi et les reprises d'activité afin d'éviter ou de limiter la durée des arrêts de travail. C'est ce qui est recherché par l'action conjuguée des médecins du travail, des conseillers en formation et en mobilité professionnelle,
- Soutenir et accompagner les agents municipaux qui rencontrent des difficultés personnelles et professionnelles à l'origine de certains « décrochages professionnels » sans lien direct avec la nature du poste de travail (situation familiale, conflits entre agents, burn out...). Cette mission est remplie par les assistantes sociales en lien avec le Comité d'Action Sociale le cas échéant.

1.1.7.1. Le dispositif technique de lutte contre l'absentéisme.

Les tableaux de bord de la fonction RH comportent des indicateurs mensuels de suivi des taux d'absentéisme suivant les causes d'absence (maladie ordinaire, accident du travail, Congé Longue Maladie, Congé Longue Durée, maternité) et les services. Les résultats sont systématiquement analysés, par comparaison avec les exercices précédents afin d'alerter, d'évaluer et d'actionner les leviers de prévention et de contrôle.

Ce suivi a gagné en précision et en fiabilité depuis la bascule dans le nouvel SIRH qui compte tenu de son caractère « intégré » doit permettre d'affiner les critères et la granularité des requêtes.

En 2017, pour mieux cerner les contours d'un absentéisme jugé imparfaitement maîtrisé, la DGARH a fait réaliser par la Société Oresys, une étude-diagnostic avec un double objectif de :

- disposer d'une analyse fine de la structure de l'absentéisme municipal et de la position de la ville de Marseille en regard des moyennes nationales,
- cibler les secteurs d'activité nécessitant une vigilance et des plans d'actions et mesures préventives spécifiques.

L'étude restituée dans ce cadre a été remise à la Chambre lors du contrôle.

Il ressort de cette analyse que les données de l'absentéisme au sein de la Ville de Marseille ne sont pas plus élevées que dans des collectivités locales de taille comparable. En revanche, avec un tiers de son effectif (+ de 4000 agents) affecté dans les écoles et les crèches, la ville de Marseille concentre, dans le secteur de l'enfance, de nombreux facteurs d'absentéisme :

- un personnel majoritairement féminin (70%) au contact direct des enfants, ce qui explique, notamment, les arrêts de travail liés à la grossesse et à l'exposition des agents aux maladies infantiles,
- des postes de travail à forte pénibilité et dont les contraintes physiques constituent un motif essentiel d'absentéisme (troubles musculo squelettiques notamment) et à plus long terme d'inaptitude à l'emploi,
- les risques psychosociaux, liés à une montée en puissance de l'agressivité voire d'actes de violence à l'encontre du personnel (émanant des usagers : parents et enfants),
- ce dernier point a d'ailleurs conduit le Pôle Santé de la DGARH à mettre en place une «Cellule d'urgence» constituée d'un médecin, d'une psychologue et d'un préventeur. Mobilisable très rapidement en cas d'agression ou d'évènement grave, cette équipe apporte écoute, conseils et assistance au personnel victime ou témoin de l'évènement. Depuis sa création, en 2015, 33 interventions ont été réalisées dans ce cadre.

Enfin, considérant l'absentéisme élevé mis en exergue par l'étude précitée, une démarche de prévention des risques professionnels a été engagée dans un échantillon de 12 écoles municipales. Elle consiste à réaliser une série d'interviews et d'observations des agents en situation de travail, à des fins d'analyse des risques professionnels.

A l'issue de cette action, des préconisations visant l'amélioration des conditions de travail, seront faites à l'administration par le service Prévention de la DGARH, pilote de ce projet.

1.1.7.2. Les mesures de prévention et de gestion des ressources humaines.

Ces mesures contribuent à la protection de la santé physique et mentale des agents, à leur sécurité au travail et à l'amélioration des conditions de travail ainsi qu'à l'observation des prescriptions légales en matière d'hygiène et de sécurité. Elles ont un effet sur l'implication au travail, par une meilleure prise en compte des besoins, et une action sur les principaux facteurs d'absentéisme.

Mesures sur l'amélioration des conditions de travail.

- Visites médicales visant à déterminer ou vérifier l'aptitude à l'emploi : lors de l'embauche notamment,
- Surveillance médicale à la demande de l'agent ou de sa hiérarchie, suite à une maladie, un accident ou une agression,
- Visites de poste pour vérifier l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail aux aptitudes médicales de l'agent,
- Protection contre les nuisances, les risques d'accidents ou de maladies professionnelles (manipulation d'outils, de substances et produits dangereux notamment),
- Formations au sauvetage, secourisme du travail, gestes et postures, sécurité.

Mesures sur l'hygiène et sécurité au travail.

- Dispositif d'évaluation des risques professionnels,
- Plans d'action de prévention des services,
- Bilan Général sur la Santé et la Sécurité au Travail,
- Etudes et enquêtes sur les postes (gestion des effets vestimentaires, protection EPI, consignes de travail...) et les causes d'accident du travail,
- Formation à la sécurité et à la prévention des risques (habilitation électrique, produits dangereux, gestes et postures...),
- Animation du réseau de prévention (près de 100 Conseillers et assistants de prévention répartis dans l'ensemble des services),
- Mise à jour et contrôle de la mise en application des règles d'hygiène et de sécurité.

Mesures d'accompagnement médical, social et psychologique.

- Ecoute et accueil des agents victimes d'agression,
- Action sociale d'accompagnement individuel des agents fragilisés,
- Accompagnement psychologique individuel et collectif.

Instauration d'une Commission de Lutte contre le Harcèlement – octobre 2017.

Cette commission, présidée par deux anciens cadres A+ municipaux, est composée de médecins, de psychologues, de juristes et de référents RH. Elle a pour mission d'instruire les dossiers de plainte pour harcèlement, de procéder aux auditions et de formuler des préconisations visant à faire cesser les faits s'ils sont avérés, et à prendre toute mesure de protection et/ou d'accompagnement utile.

Mesures visant à faciliter la reprise d'activité.

En dépit des progrès accomplis en matière de prévention des risques professionnels, de santé au travail et de renforcement des moyens de contrôle, le taux d'absentéisme ne s'est pas infléchi.

Il a donc été décidé - il y a déjà quelques années - d'impulser, au sein de la DGARH, une nouvelle méthode de traitement des dossiers d'absentéisme et d'arrêt maladie récurrents ou problématiques. Le choix a été fait de privilégier une approche pluridisciplinaire et coordonnée des services RH, dans le cadre d'un pilotage resserré et centralisé, afin de progresser dans la solution aux problématiques et de traiter concomitamment l'ensemble des aspects : médical, social, statutaire, réglementaire, administratif et fonctionnel.

A cet effet, une commission inter-services examine, tous les 15 jours, les dossiers signalés, pour dynamiser la reprise d'activité, mobiliser les moyens RH et conforter la durabilité des réaffectations en mobilisant les moyens d'accompagnement : formation, aménagement de poste, suivi post-affectation...

En 2017, pour dynamiser davantage encore les reprises d'activité des agents devenus médicalement inaptes à l'exercice de leurs fonctions (essentiellement le personnel des écoles et des crèches), la DGARH a créé la cellule d'accompagnement au repositionnement professionnel. Volontairement placée sous l'autorité du Directeur de la formation, cette cellule doit concourir à la réussite des reconversions professionnelles, en mobilisant tous les dispositifs de formation et d'accompagnement utiles (cf. bilan d'activités ARP en annexe 2).

L'accompagnement par la formation : prévenir les risques psychosociaux.

Un cycle de formation, proposé au personnel encadrant (encadrement intermédiaire et supérieur), permet de sensibiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique aux risques psychosociaux et aux moyens de les prévenir.

1.1.7.3. Les mesures incitatives au présentisme.

Avant 2016, l'avancement d'échelon à la durée maximale prenait en considération la note de l'agent, l'absentéisme au-delà de 90 jours, et la sanction.

Depuis l'instauration par décret de la durée unique, à partir du 15/05/2016 ou du 01/01/2017 selon les cadres d'emplois, l'absentéisme n'a plus d'incidence pour l'avancement d'échelon.

Mesure sur la Prime de Fin d'Année (PFA).

La PFA est composée d'une part fixe (60%) et d'une part modulable (40%), qui peuvent subir des abattements en fonction de l'absentéisme pour maladie et des sanctions disciplinaires infligées.

Les mesures de retenues liées à l'absentéisme médical sont les suivantes : à partir du 4^e jour d'absence, une retenue d'1/40^e de la partie modulable de la PFA est effectuée pour chaque jour de maladie. Par conséquent, l'agent perd la totalité de la partie modulable dès lors qu'il comptabilise 43 jours d'arrêt au cours de la période annuelle de référence. Les seules absences qui ne sont pas prises en compte dans ce décompte sont les arrêts pour maternité et pour accident de travail, ainsi que certaines absences liées à des interventions chirurgicales et/ou hospitalisation (sur décision du médecin agréé).

1.1.7.4. Les mesures de contrôle.

Contrôle de l'absentéisme et gestion des arrêts de travail.

Le suivi médical et administratif des arrêts de travail est assuré par la Médecine du Conseil du Contrôle (MCC) de la Ville, qui prescrit des contrôles à domicile. Afin de conférer à ce contrôle sa pleine portée répressive, toute absence constatée lors d'un arrêt maladie donne lieu à un rappel à l'ordre adressé à l'agent, qui peut être suivi, en cas de nouveau manquement, d'une suspension de traitement sur décision du médecin contrôleur.

Depuis le 1^{er} novembre 2009, un contrôle médical renforcé, délégué à la Société MEDICA EUROPE, a été mis en place. Ce prestataire fait appel à un réseau de médecins agréés pour réaliser, à la demande de la MCC, des contrôles médicaux à domicile dans et hors Marseille.

Jour de carence.

En application de cette disposition, le premier jour de congé de maladie ordinaire ne donne plus lieu à rémunération de la part de l'employeur. Cette mesure est trop récente pour juger de son impact sur l'absentéisme et des effets de bord qu'elle pourrait éventuellement produire. Dans l'immédiat, et depuis son instauration le 1^{er} janvier 2018, aucun infléchissement notable de l'absentéisme n'a été relevé.

Retenues pour jours de grève.

Un agent gréviste, en l'absence de service fait, s'expose à une retenue sur son traitement, selon le principe jurisprudentiel de la stricte proportionnalité entre la durée de la grève et la retenue, le Maire étant à cet égard en situation de compétence liée.

Il est permis de s'interroger sur le silence de la Chambre au sujet de la politique de lutte contre l'absentéisme, largement développée par la Ville dans la réponse aux observations provisoires et rappelée ci-dessus. Ceci, alors même que cette politique constitue un élément moteur de la maîtrise de la masse salariale.

*

* *

Cette politique de gestion des Ressources Humaines, qui s'ordonne principalement autour des 7 axes, dont 4 fixés par M. Le Maire et la municipalité, a permis de respecter l'objectif de maîtrise de la volumétrie des effectifs tout en assurant le bon fonctionnement des services municipaux.

A ce titre, la Chambre relève un taux d'administration compris entre 14,3 et 14,8 ETP pour 1000 habitants, ce qui positionnerait la Ville de Marseille très en-dessous des 6 grandes villes de plus de 300.000 habitants, dont le ratio moyen est estimé à 18,3 agents ETP pour 1000 habitants.

Cette constatation démontre sans équivoque une maîtrise quantitative avérée des effectifs sur la période considérée, résultant d'une politique volontariste de contrôle et de suivi des effectifs.

Cette performance en termes de maîtrise des effectifs est d'autant plus notable qu'elle a été réalisée dans un contexte tendu de fortes résistances sociales au sein de la collectivité, qui se sont manifestées notamment à travers des grèves répétées dans de nombreux secteurs d'activités tels que les écoles, les crèches, les musées, l'opéra et les bibliothèques...

Ces revendications sont réitérées en permanence lors des travaux des instances consultatives et au sein de leurs séances (Comité Technique, CAP, CHSCT) et par une mobilisation récurrente de personnels au moyen de tracts et d'activité syndicale intense.

Les retenues sur salaire pour motif de grève, sur la période 2012 à 2018, démontrent l'impact de ces mouvements et la vigilance de la DGARH pour procéder le plus rapidement possible à ces retenues.

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Retenues	494 613,79€	723 473,86€	1 411 343,11€	874 662,53€	1 594 584,56€	1 766 469,28€	1 975 040,43€

Source : DGARH Ville de Marseille.

De plus, la récurrence et la permanence de ces mouvements de grève, plus particulièrement dans les écoles, ont conduit la ville de Marseille à procéder à deux reprises à des réquisitions de personnel en 2015 et 2019. Ces procédures, exceptionnelles et particulièrement sensibles, démontrent, si besoin était, la détermination de l'autorité territoriale pour assurer la continuité du service public et le respect des obligations statutaires des agents.

1.2. La stratégie de maîtrise de la masse salariale.

La Chambre fait observer que le rythme annuel de progression de la masse salariale serait légèrement plus élevé que la moyenne de l'ensemble des autres collectivités.

En réponse à ses Observations Provisoires sur la situation « Financière et Patrimoine » de la Ville de Marseille, un rapport circonstancié a été précédemment produit sur le volet budgétaire, tout particulièrement sur les dépenses de fonctionnement et charges de personnel.

Il ne semble donc pas nécessaire de reprendre ces éléments d'analyse. En revanche, le rappel des mesures prises pour maîtriser les dépenses compressibles permet de compléter cette réponse.

En effet, concernant l'augmentation de la masse salariale, si plusieurs postes de dépense sont incompressibles, car liés notamment à des réformes de l'État, d'autres restent compressibles.

Ces dépenses font déjà l'objet d'un ensemble de chantiers et de mesures de maîtrise de la part de l'administration : changement de SIRH, réforme du temps de travail, mesures décidées par Le Maire portant sur 12 actions d'amélioration.

1.2.1. Les dépenses incompressibles.

Durant cette période de contrôle, la Ville de Marseille a subi l'impact d'une série de réformes de l'Etat provoquant mécaniquement l'augmentation des rémunérations indiciaires, du régime indemnitaire et, globalement, de la masse salariale : dégel de la valeur du point d'indice, valorisation des grilles indiciaires à travers le PPCR, reconduction du dispositif de la GIPA... Ces mesures se traduisent également à travers les évolutions du GVT.

1.2.2. Les dépenses compressibles ou maîtrisables.

Depuis plusieurs années, la ville de Marseille a intensifié son action dans une démarche de modernisation et de réformes visant une maîtrise des dépenses de fonctionnement propres à contribuer à ses équilibres financiers.

C'est dans ce contexte qu'en 2016, une vague de mesures de maîtrise et de contrôle interne a été mise en œuvre, dont le dispositif d'amélioration du contrôle des heures supplémentaires, la création d'une Inspection Générale des Services et le déploiement de moyens de contrôle automatisés du temps de travail dans les services...

Ces mesures d'optimisation font partie intégrante du plan d'action global qui a été réalisé pour moderniser la gestion du temps de travail dans les services municipaux : cartographie des cycles horaires de travail, fixation de la durée annuelle du travail à 1607 heures, badgeuse, réforme des logements de fonction et temps de travail des concierges...

En 2018, en complément de ces mesures, un plan général de 12 mesures supplémentaires impulsé par Le Maire est venu renforcer le dispositif d'amélioration de la gestion et du contrôle du temps de travail, en s'appuyant sur l'exploitation des potentialités du nouveau SIRH AZUR.

C'est ainsi que les mesures suivantes, soumises et approuvées par le Conseil municipal en date du 25 juin 2018, sont d'ores et déjà engagées et, pour la plupart, finalisées :

1. Lancement d'un recrutement de renfort de cadres administratifs spécialisés dans la gestion déconcentrée des RH, à destination prioritaire des Directions et Services les moins structurés en ce domaine. Il est financé par les économies réalisées sur l'enveloppe des heures supplémentaires.
2. Réduction drastique de l'enveloppe globale des heures supplémentaires dont l'emploi sera encadré suivant l'application stricte et rigoureuse de leur définition. La procédure de programmation sera systématique et celle du compte-rendu détaillé de leur mise en œuvre effective.
3. Mise en place d'un régime indemnitaire pour prendre en compte l'implication et la grande disponibilité des agents sur les postes à forte tension nécessitant de fréquents dépassements horaires.
4. Création immédiate d'un pool de chauffeurs d'élus en remplacement du système antérieur de l'affectation individuelle d'un chauffeur pour chaque Adjoint au Maire et du système d'heures supplémentaires récurrentes qui ne pouvait plus être pérennisé dans le contexte de normalisation du temps de travail. Une application numérique a été développée pour permettre aux élus de disposer d'un service de chauffeurs en pool, efficace et optimum.
5. Analyse avec la plus grande rigueur, dans le cadre de la concertation en cours sur le temps de travail à 1 607 heures en application de la délibération du 9 avril 2018, des propositions de dérogations possibles. Celles-ci ont été limitées à quelques fonctions et à quelques dizaines d'agents répondant strictement aux critères réglementaires.

6. Accélération du calendrier de développement du système généralisé de contrôle automatisé du temps de travail (badgeuses).
7. Mise en oeuvre de moyens de contrôle performants en matière de gestion du temps de travail à travers :
 - le renforcement des moyens et de l'expertise de l'Inspection Générale des Services et création, en son sein, d'une équipe spécialisée pour des contrôles inopinés concernant la bonne utilisation des ressources humaines, financières et logistiques,
 - la création, au sein de la DGARH, d'un service de la Gestion du Temps de Travail chargé d'en mettre en oeuvre la réforme, de la piloter et de coordonner le travail des Directions et Services de Ressources Partagées. Ce service sera renforcé autour de l'équipe existante,
 - la généralisation des Directions et Services de Ressources Partagées (DRP et SRP) dans toutes les directions ou services et renforcement des DRP et SRP existants avec du personnel qualifié dans les domaines RH et financier. Il s'agit de renforcer un réseau de référents de qualité pour administrer et contrôler de manière déconcentrée, sous le pilotage de la DGARH, le temps de travail des agents affectés dans les délégations, directions, services et divisions.
8. Création d'une plateforme de traitement centralisé des astreintes et des permanences mises en oeuvre par les services pour rationaliser, optimiser, accroître la lisibilité des interventions et en contrôler la réalité ainsi que l'opportunité.
9. Application sans capitalisation des jours dits de récupération.
10. Vérification régulière par la DGARH des règles d'octroi des titres-restaurant et de leur nombre alloué, au regard de l'organisation des temps de travail des services.
11. Intégration d'un module de gestion du temps de travail dans les formations managériales et d'une rubrique spécifique dans les fiches de poste des cadres de direction ainsi que de l'encadrement de proximité.
12. Etude de toute amélioration possible, sur le Système d'Information des Ressources Humaines Azur, dans le cadre de la mise en service de la badgeuse pour développer les contrôles automatisés de présence et de toutes les données relatives à la paie du personnel.

De plus un séminaire des cadres sur « le temps de travail et le service public 2025 » a été organisé en octobre 2018, et a permis de regrouper plus de 300 responsables et managers de l'administration municipale.

Cette volonté concrète de transformation démontre que l'administration n'a fait preuve d'aucune inertie mais, au contraire, d'une intense mobilisation pour accélérer la mise en œuvre des réformes à engager, dont la finalité première reste bien évidemment la maîtrise de la masse salariale.

A ce propos, la Chambre constate qu'avec « 11% d'augmentation entre 2012 et 2017, la masse salariale de la Ville de Marseille progresse bien au-delà de ce qui est observé dans les communes de la même strate et que le niveau de la rémunération brute moyenne servie aux agents (2310€ mensuels) dépasse la moyenne constatée à l'échelle nationale ».

En premier lieu, des réserves ont été apportées sur les comparaisons opérées par la Chambre, les communes de la même strate ne constituant évidemment pas des périmètres objectifs de référence à eux seuls.

En second lieu, le volume de rémunération sur lequel se base la Chambre ne déduit pas les atténuations de charges (2,359 M€ de remboursements en 2017, première année pleine de mise en service du logiciel AZUR avec ajustements de paramétrages) ni les rémunérations du Bataillon de Marins Pompiers, en fonction 113 (2,924 M€) comme cela a également été démontré dans les éléments de réponses concernant la partie financière.

En corrigeant la base des rémunérations (cf. tableau ci-après), la rémunération moyenne nationale n'est dépassée qu'en 2017. Encore faut-il tenir compte des indemnités liées aux scrutins sur ce millésime pour obtenir une analyse pertinente.

Données CRC (tableaux n° 4 et 5)		moyenne nationale rémunération brute :					2 310 €
(budget principal et OPCDE)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Rémunérations Titulaires et non titulaires	327 089 408	335 637 546	344 177 246	348 560 964	347 328 685	361 472 060	2,0%
effectifs réels	12 214,13	12 486,58	12 485,90	12 394,31	12 476,24	12 671,73	0,7%
rémunération brute moyenne	2 232 €	2 240 €	2 297 €	2 344 €	2 320 €	2 377 €	1,3%
données Ville (corrections hors BMP et atténuations : cf réponses partie financière)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Rémunérations Titulaires et non titulaires	322 461 950	330 903 727	339 376 799	343 531 249	342 412 959	354 980 235	1,9%
effectifs réels	12 214,13	12 486,58	12 485,90	12 394,31	12 476,24	12 671,73	0,7%
rémunération brute moyenne	2 200 €	2 208 €	2 285 €	2 310 €	2 287 €	2 334 €	1,2%
hors indemnités scrutins						2017	
Rémunérations Titulaires et non titulaires						353 285 735	
effectifs réels						12 671,73	
rémunération brute moyenne						2 323 €	

Source : DGAFMG Ville de Marseille.

Avec cette précaution, la rémunération moyenne de la Ville s'établit à 2 323 € en 2017 ce qui est relativement proche de la moyenne nationale.

La Chambre reprend, en effet, la totalité des indemnités dans la rubrique rémunération bien qu'un volume significatif de celles-ci (scrutins, évènements...) ne soit pas récurrent. Là encore, un retraitement aurait dû être opéré pour autoriser une approche plus fine.

De plus, cette constatation mérite d'être relativisée et remise en perspective avec la réforme aboutie du temps de travail et la fixation de la durée annuelle du temps de travail à 1607 heures, à partir du 1^{er} janvier 2019, applicable à tous les services municipaux, à l'exception du personnel de la police municipale qui bénéficie du régime dérogatoire de 1567 heures.

Par ailleurs, cette constatation méconnaît la situation sociale réelle du personnel communal, dont une grande partie fait l'objet d'un accompagnement social et psychologique des assistantes sociales de la DGARH, et de diverses aides. Un indicateur a été spécialement conçu afin de mesurer la précarité des agents en difficulté et de mieux cibler la population éligible aux aides.

Le Reste à Vivre (RAV) est calculé comme suit :

$$\text{RAV} = \frac{\text{Ressources} - \text{Charges Fixes}}{30 \text{ et nombre de personnes}}$$

$$\text{QS} = \frac{\text{Ressources} - \text{Loyer}}{\text{Nombre de parts}}$$

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Reste à vivre						
0 à 5€/Jour/Personne	225	230	293	301	306	286
5 à 10€/Jour/Personne	158	138	136	146	154	158
10 à 15€/Jour/Personne	35	25	30	29	22	30
Nouveaux dossiers	249	244	254	181	210	215
Secours d'urgence	718	640	779	776	840	840
Entretiens	2367	2464	2704	2608	2906	2370

Source : DGARH Ville de Marseille.

Enfin, à travers cette observation, la Chambre semble remettre en cause la politique de la municipalité en matière sociale et salariale, qui s'exprime notamment à travers la revalorisation du régime indemnitaire, les promotions et avancements, l'aide aux mutuelles, aux transports, les titres restaurants, l'aide au CAS, la prime de fin d'année...

Ces dispositions constituent pour tout le personnel et l'ensemble des partenaires sociaux, de véritables acquis issus d'un dialogue partenarial dynamique, solidement implanté à la Ville de Marseille et qui fait l'objet de négociations annuelles menées au plus haut niveau.

Ces mesures à caractère social sont examinées avec la plus grande attention par l'administration et prises toujours avec le souci constant de respecter les équilibres budgétaires et financiers.

Ainsi, malgré l'évolution de la masse salariale relevée par la Chambre, la Ville de Marseille reste dans le standard des villes présumées comparables : 600 € par habitant. Ce montant est déjà en dessous de la moyenne.

Encore convient-il de préciser que dans la réponse de la Ville de Marseille au Rapport d'observations provisoires sur sa situation « Financière et son Patrimoine », après le retraitement des charges du personnel, du Bataillon de Marins Pompiers de Marseille et intégration du budget annexe Opéra, ce ratio a été ramené à un montant inférieur. Soit 531€, corrigé depuis à 590€ pour 2017 - correction opérée sur le précédent document transmis suite à une erreur voir le tableau modifié, ci-après, avec une moyenne de 567€ sur la période 2012-2017.

Dépenses de personnel par habitant
pour les villes de Lyon, Toulouse, Montpellier, Lille, Nantes, Nice
CA 2012 à 2017
en milliers d'Euros
(population INSEE au 1er janvier de l'exercice)

EX	Lyon			Toulouse			Montpellier			Lille			Nantes			Nice		
	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité
2017	332 512	548	55,17	318 140	571	56,94	523 583	600	60,08	130 289	428	55,03	154 243	301	52,23	280 533	507	50,93
2016	325 517	537	54,20	311 015	555	55,80	509 175	602	62,44	131 417	424	55,35	151 823	302	51,81	273 740	495	50,53
2015	319 857	521	53,36	302 345	534	56,49	523 627	603	58,95	128 214	404	57,30	148 813	292	49,02	273 821	487	47,25
2014	321 806	544	55,12	340 268	593	54,83	509 144	622	62,17	130 600	398	57,71	150 415	303	47,69	303 329	546	48,41
2013	307 938	523	53,71	331 399	538	48,20	527 757	606	63,08	130 266	379	56,97	149 857	297	48,53	296 574	539	45,88
2012	301 189	518	54,19	315 824	505	52,01	551 558	588	62,84	177 706	363	57,60	149 450	294	47,58	348 984	520	47,88

EX	Marseille Mét.			Marseille Mét. RPP (moyenne des années)		
	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité	charges de personnel	Euros/hab	Ratio charges / densité
2017	593 536	572	56,67	510 500	590	57,0%
2016	607 016	558	53,60	501 551	571	55,3%
2015	579 075	531	53,02	497 924	519	50,3%
2014	581 129	579	55,23	460 404	571	55,2%
2013	523 714	558	51,65	477 884	550	52,9%
2012	599 626	543	54,62	460 393	538	51,3%

Source : CEDEF (Centre de Documentation Economique) données pour V.
Année reportée à la fin de l'année pour le Bataillon de Marins Pompiers de Marseille pour l'exercice 2015.

2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN COURS DE MODERNISATION.

Des évolutions majeures de modernisation ont d'ores et déjà été engagées durant la période de contrôle. D'autres sont en cours de mise en œuvre et doivent accélérer la transformation de la fonction RH.

2.1. Des évolutions majeures déjà engagées.

2.1.1. La conception et la mise en œuvre du SIRH AZUR.

Les travaux préparatoires à la mise en œuvre du SIRH, en 2016, ont permis d'identifier les questions suivantes :

- Quel type de solution ? La Ville était sur une solution « propriétaire », avec peu de connaissance des progiciels existants,
- Quelle démarche projet ? Quel mode de consultation ? Quelle équipe projet ?
- Quel périmètre ?

Les travaux effectués pour répondre à ces questions et proposer les choix soumis à l'arbitrage ont été nombreux et approfondis.

- Visite d'un certain nombre de collectivités dotées des solutions du marché (Nice, Bordeaux, Toulouse, CG59) afin de vérifier si l'hypothèse progiciel était envisageable. Il a été constaté que celle-ci était non seulement envisageable mais également souhaitable compte-tenu des évolutions réglementaires incessantes et de la maturité des progiciels existants.
- Etude d'un Modèle Conceptuel de Communications permettant, avec la participation de tous les responsables Métier, de travailler sur le périmètre du projet. L'intérêt de cette démarche a été de ne pas étudier ce périmètre en fonction de l'organisation mais conceptuellement, en fonction des activités RH.
- Travail sur le cadrage du projet et de son organisation. Il a été ainsi très rapidement décidé de procéder à une consultation par un dialogue compétitif et sur un accompagnement concernant l'élaboration du Programme Fonctionnel et Technique. L'organisation du projet en interne a été également étudiée sur la base de binômes Informatique et Métier permettant un travail en commun équilibré sur les connaissances et les contraintes des différents acteurs.

Par ailleurs, certains éléments permettent de mieux éclairer aujourd'hui le déroulement du projet. Il ne s'agissait pas seulement d'un changement d'outil, il s'agissait à la fois de gérer une démarche projet en parallèle d'activités quotidiennes chronophages, de changer de culture, de changer de méthode de travail vis-à-vis de l'informatique, de changer de méthode de travail dans les métiers.

La démarche projet n'est pas une attitude classique dans le profil du personnel opérationnel de la gestion des RH. Le travail quotidien est très lourd et son volume est tel qu'un pilotage/accompagnement de l'ensemble de l'organisation du projet a dû être mis en œuvre afin d'assurer à la fois toutes les études amont, le déroulement du projet (spécifications, recettage...), le démarrage et le suivi du démarrage.

La culture Métier dans la gestion des ressources humaines était largement calquée sur l'outil informatique précédent car la plupart des agents n'avaient connu que cet outil et avaient été formés au RH à travers lui. Quelquefois, certains agents faisaient « du Dephi » (nom de l'ancien système) avant de faire de la gestion RH. Il a donc fallu remettre en cause des habitudes de gestion et tout un acquis professionnel sur un outil totalement différent, standard.

La méthode de travail vis-à-vis de l'informatique a également été totalement modifiée. Travailler avec des équipes internes, sur un outil propriétaire, et travailler sur un progiciel dans le cadre d'un marché public, sur une notion d'engagement forfaitaire, constituent deux pratiques différentes. Un travail important a ainsi été effectué concernant la responsabilisation des équipes sur leurs éléments d'analyse et de validation.

L'outil Azur, dès sa conception initiale, s'est voulu un levier de déconcentration, de travail beaucoup plus partenarial avec les directions opérationnelles, de transversalité. La méthode de travail Métier de la DGARH en a ainsi été profondément modifiée, en interne et en externe.

Le choix a été fait de mener ce projet avec l'ensemble des équipes existantes.

D'une part, il était important de s'appuyer sur leurs connaissances - et il a été maintes fois constaté que l'outil standard ne permettait pas de gérer tous les cas de figure liés à des volumes et à une diversité de situations.

D'autre part, il s'agissait d'un projet emblématique - et il n'était pas question d'en exclure les agents qui avaient œuvré au fonctionnement municipal.

Il était impossible de se projeter sur l'organisation future dans le cadre du projet. C'est le travail qui est en cours de réalisation actuellement.

Le démarrage de l'outil en octobre 2016 a été un succès. Toutefois, de nombreux travaux d'ajustements devaient être finalisés.

- Des anomalies restaient à résoudre. Il s'agissait quelquefois de réels bugs techniques et d'autres fois, d'incompréhension dans les spécifications, de recettages mal réalisés. A titre d'information, il y avait environ 1500 cas de tests dans notre référentiel de recettage et plus de 900 anomalies ont été déclarées dans l'outil de suivi d'incidents sur l'année suivant le démarrage.
- L'ensemble des fonctionnalités n'étaient pas opérationnelles et ont été livrées progressivement (exemple de la CAP d'avancement de grade qui a été faite sur Dephi en 2016 et en fin d'année sur Azur en 2017).

- De fortes évolutions réglementaires en 2017 et 2018 ont contraint l'administration à avancer à marche forcée sur certains domaines et à ne pas travailler sur d'autres : reclassement PPCR, Prélèvement à la source, etc.
- La gestion du temps de travail a été lancée afin de répondre au passage à 1607h et à la volonté municipale de mettre en place une Gestion Automatisée du Temps de Travail.

En 2018, il est devenu urgent de travailler à la fois sur la phase 2 d'Azur (Emplois, Recrutement/Mobilité, RIFSEEP), sur la concrétisation de la dématérialisation réglementaire et, enfin, sur l'organisation de la fonction RH autour de l'outil.

La phase 2 d'Azur concerne les processus de recrutement/mobilité, la gestion des emplois, le passage au RIFSEEP. Cela permet de compléter le périmètre de gestion plus administrative de la première phase de démarrage. L'affectation d'un emploi-type, issu d'un travail en profondeur sur la nomenclature concernée, pour chaque agent, s'est faite fin 2018.

Le travail de cotation de ces emplois dans les différents groupes de fonction et la conception du RIFSEEP de la Ville de Marseille s'est faite parallèlement. La bascule se fera fin 2019, en application de la délibération n° 19/0579 du Conseil Municipal en date du 17 juin 2019.

L'ensemble de l'outil Azur a été conçu dès le départ dans un objectif de gestion documentaire intégrée et de dématérialisation. Les process documentaires ont été étudiés en même temps que l'ensemble des process informatiques. Tout a été nomenclaturé en tenant compte des décrets régissant notamment le dossier agent.

Cela a permis de répondre :

- aux objectifs de dématérialisation des pièces justificatives de paie en juillet 2018, non pas en simplement scannant des documents finalisés mais dans un vrai process dématérialisé,
- à l'ensemble des obligations réglementaires (ex : bulletins de salaire dématérialisés via Xémelios).

2.1.2. Création de la Mission Azur.

L'organisation de la fonction RH de la Ville de Marseille autour de l'outil nécessite à la fois un travail sur l'organisation de la DGARH mais, également, un partenariat très étroit avec la DGANSI, condition indispensable reconnue comme vecteur de réussite dans l'ingénierie de transformation de l'organisation.

Ces deux directions ont su conjuguer leurs efforts pour atteindre un premier seuil de réalisation pertinent dans des conditions d'exécution souvent délicates.

Cette complémentarité des compétences techniques et fonctionnelles a été indispensable à la réalisation des différentes phases du projet et a permis d'assurer le démarrage d'AZUR dans les meilleures conditions.

La Mission Azur regroupe des ressources mutualisées de la DGARH et de la DGANSI afin d'optimiser le fonctionnement d'AZUR, de veiller à l'appropriation de l'outil et d'harmoniser les pratiques de gestion des Ressources Humaines dans les services de la Ville de Marseille, via l'animation d'un réseau de Directions et de Services de Ressources Partagées.

La modernisation de l'outil RH doit se prolonger par la modernisation des processus et de l'organisation à la DGARH et dans les services. A cet effet, 4 départements la composent : l'administration d'Azur, la consolidation des pratiques internes à la DGARH, la normalisation du fonctionnement avec les services, la mise en oeuvre des évolutions.

Cette organisation mutualise les ressources DGARH et DGANSI pour optimiser l'administration de l'outil, la consolidation de son utilisation, la normalisation des pratiques et de la gestion des évolutions.

Très souvent, les administrations et collectivités publiques sont stigmatisées en raison de leurs modèles archaïques de fonctionnement, vertical et en « silo », préjudiciables à l'efficacité d'un service public moderne et performant. La ville de Marseille et ses services donnent ici l'exemple d'une mutualisation réussie, qui est devenue un véritable atout dans la conduite du changement et de l'accélération de la transformation numérique.

A cet égard, la mise en œuvre réussie d'une mission aussi ambitieuse pour répondre à des impératifs de gestion essentiels constitue une performance exemplaire pour le développement d'actions en transversalité indispensables aussi pour de nombreuses autres directions de la Ville.

2.1.3. Réforme et modernisation de la gestion et du temps de travail.

En décembre 2017, le programme de modernisation et de réforme du temps de travail dans les services municipaux a été lancé. Il porte sur la durée annuelle du temps de travail, l'organisation des cycles, les modèles d'horaires quotidiens dans la filière administrative (journée courte, journée longue), les garanties minimales, les heures supplémentaires, le temps partiel, les astreintes et permanences, les dispositions dérogatoires et contrôle du temps de travail.

Une délibération N°17/2264/EFAG a été adoptée par le Conseil municipal fixant les principes applicables en matière d'organisation du temps de travail des agents municipaux.

L'année 2018 a donc été consacrée à une profonde réforme de la gestion du temps de travail au sein des services municipaux. Le Conseil municipal a ainsi adopté plusieurs délibérations, posant un cadre de référence nouveau qui s'inscrit en pleine conformité avec les textes légaux et réglementaires.

Tout d'abord, une délibération du 9 avril 2018 a fixé la durée annuelle du temps de travail du personnel municipal à 1 607 heures à compter du 1er janvier 2019. Rappelant les principes généraux applicables en ce domaine, elle a en outre défini un cycle hebdomadaire standard d'une durée de 38 heures et 25 minutes qui génère 19 jours d'ARTT.

Une seconde délibération a approuvé ensuite, le 25 juin 2018, trois autres cycles hebdomadaires de référence à 35 heures, 37 heures 30 et 39 heures, générant respectivement 0, 14 et 22 jours d'ARTT.

Une troisième délibération, le 20 décembre 2018, a retenu, enfin, tous les cycles spécifiques de travail définis par service, par type d'activité ou par métier.

Elle a validé toutefois un unique cas de dérogation à la durée annuelle du temps de travail, en faveur des policiers municipaux. Elle l'a établie, pour ce qui les concerne, à 1567 heures - soit une diminution de 40 heures par rapport à la base légale, eu égard à la dangerosité de leur mission quotidienne au service de la sécurité des personnes et des biens.

L'ensemble de ces cycles, ainsi que la dérogation en faveur des policiers municipaux, ont pris effet au 1^{er} janvier 2019.

Lors de sa séance du 20 décembre 2018, le Conseil municipal a également approuvé la création d'un dispositif d'horaires variables qui accorde à chaque agent intervenant dans un service éligible à cette disposition, la possibilité de déterminer librement sa prise et sa fin de service quotidien.

Cette souplesse de gestion répond aux évolutions de notre société et aux aspirations légitimes des agents afin de mieux concilier obligations professionnelles et vie personnelle, dans le respect des exigences d'un service public moderne et efficace.

La mise en œuvre concrète des horaires variables repose naturellement sur la capacité à établir le décompte exact du temps de travail accompli chaque jour, par chaque agent. Le déploiement de badgeuses s'est ainsi engagé dès le mois d'octobre et se poursuit dans tous les sites municipaux susceptibles d'en bénéficier.

Le Conseil municipal a approuvé, lors de sa dernière séance de 2018, deux mesures relatives au Compte Épargne Temps (C.E.T) :

- d'une part, les jours épargnés sur un C.E.T. à partir de 2019 pourront faire l'objet d'une indemnisation ou d'une prise en compte au titre du régime de retraite additionnelle, dans les conditions prévues par les textes.
- d'autre part, le C.E.T. pourra désormais être alimenté par des jours de repos compensateur, en sus des jours de congés annuels et d'ARTT.

Pour conclure, il n'est pas inutile de rappeler que la Ville de Marseille a engagé dans ses services, en moins d'une année, une réforme de très grande ampleur sur le temps de travail, et qu'elle se trouve ainsi parmi les rares collectivités qui, comme elle, respectent la durée réglementaire du temps de travail. A ce titre, la Cour des Comptes remarquait en 2016 que « dans seulement 20% des collectivités, la durée du temps de travail était alignée sur la durée réglementaire ».

La remise à plat du temps de travail des fonctionnaires territoriaux reste un sujet d'« actualité brûlante » au niveau national et toujours dans l'attente d'un futur projet de loi sur la Fonction Publique, en raison notamment de sa complexité et de sa très grande sensibilité sociale.

2.1.4. Création d'un réseau RH à travers la cartographie des Directions et Services de Ressources Partagées (DRP et SRP).

Les relations de la DGARH avec les services municipaux, appuyées par le développement de l'outil, se structurent avec la création des directions de ressources partagées (DRP) auprès de chaque direction générale adjointe. Délibération n°18/1087 du 20/12/2018, relative à l'organisation des Directions et Services de Ressources Partagées et renforcement des missions transverses du réseau des DRP/SRP.

Ces DRP, dans leur compétence RH, sont de véritables partenaires et relais dans l'ensemble de la gestion au quotidien. A cet effet, la Mission Azur anime un réseau de DRP et de référents, soit environ 80 personnes qui se réunissent une fois par mois afin de partager des pratiques et d'échanger sur tous les sujets de leur domaine d'activité.

Cette déconcentration de la fonction RH, pilotée par la Mission Azur et déployée sur l'ensemble des services municipaux, constitue à l'évidence un exemple supplémentaire de transformation et de modernisation de l'administration municipale en repositionnant la DGARH à la tête de l'animation de ce réseau.

2.1.5. Modernisation des relations RH avec les agents.

Les relations de la DGARH avec les agents se renforcent également avec le démarrage du portail Connect-RH agent. Ce portail donne à chacun des informations (bulletins de salaire, temps de travail, compteurs...), mais permet également de faire des démarches en ligne et d'échanger avec la DGARH. Ce portail est complété par un véritable accueil transverse mis en place à la DGARH.

Grâce aux possibilités offertes par Azur, par sa gestion intégrée, par la fiabilité de ses données, l'objectif est d'apporter une réponse adaptée aux besoins des agents en commençant par le portail, en les invitant à travailler avec leurs DRP, en les recevant dans un accueil transversal.

Les experts de la DGARH peuvent ensuite être sollicités sur rendez-vous pour un vrai travail approfondi. Ce dispositif doit permettre de mieux accompagner les agents, de gagner de la productivité avec, d'une part, moins de déplacement vers la DGARH et, d'autre part, moins de perturbations dans le travail quotidien.

Ainsi, la DGARH se trouve aujourd'hui au centre de l'ensemble des acteurs RH, décideurs, managers, directions et services partagés et agents. Tous ces chantiers sont possibles grâce à un outil commun, partagé, fiabilisé.

2.1.6. Création et expérimentation d'un nouveau mode de travail en équipe.

Dans le cadre de la modernisation constante de l'administration et sur proposition de la DGARH, un dispositif inédit d'organisation de travail en équipe a été approuvé par le Conseil Municipal en date du 6 février 2017, après avis du Comité Technique du 24 janvier 2017. Il repose sur de nouveaux modes de fonctionnement dynamiques et innovants au sein des services, en complément de l'organigramme officiel.

Ces modes d'organisation, appelés missions ou pôles, s'appuient au quotidien sur le découplage des services, la simplification des circuits hiérarchiques et une meilleure circulation de l'information.

Les missions ou pôles sont composés d'équipes fusionnant les compétences de plusieurs directions ou services pour des missions ponctuelles ou durables, afin de mettre en synergie, selon une thématique de travail particulière ou en mode projet, les relations fonctionnelles et transversales.

Les collaborateurs concernés ne sont pas exonérés de leurs activités habituelles. De même, ces missions n'engendrent en aucun cas une quelconque évolution de leur statut ou de leur situation administrative ni n'impactent l'organisation même de la direction ou du service.

C'est dans ce contexte que la DGARH a créé en premier lieu la Mission AZUR, suivi des 3 autres missions spécifiques :

- La Mission de Contrôle de Gestion et d'Audit Interne,
- La Mission Pôle Ressources et Compétences,
- La Mission RIFSEEP.

Ces missions répondent aux enjeux d'une gestion de ressources humaines modernisée, comme le préconise la Chambre, s'appuyant sur des processus aboutis de contrôles internes, juridiques et de gestion, compatibles avec la maîtrise des risques auxquels la DGARH est confrontée quotidiennement.

2.2. La poursuite de la transformation de la fonction RH : nouvelles pistes d'évolution.

Ces premières évolutions explicitées, ci-dessus, ont révélé des points de vigilance :

- le niveau de qualification des agents de la DRH à améliorer,
- le besoin de renforcement de l'ingénierie RH (+ de A et B),
- la nécessité de poursuivre la réorganisation interne,
- le nécessité de renforcer la transversalité,
- la nécessité d'une agilité dans la conduite moderne des projets,
- l'insuffisance de l'exploitation et la valorisation des données RH.

Sur la base de ce diagnostic, il a été décidé de poursuivre les réformes engagées en visant particulièrement les objectifs suivants :

- développer l'approche compétences,
- consolider et développer le SIRH,
- sécuriser les process et renforcer le contrôle interne,
- renforcer le pilotage stratégique et opérationnel de la fonction RH,
- expérimenter le déploiement du RIFSEEP pour rompre avec la logique du soclage et maîtriser les augmentations éventuelles.

Les quatre missions créées - Mission Pôle Ressources et Compétences, Mission de Contrôle de Gestion et d'Audit interne, Mission AZUR, Mission RIFSEEP - sont chargées de mettre en œuvre les différents chantiers pour atteindre les objectifs, ci-après exposés.

Objectif 1 : développer l'approche compétences

Acteur : Mission Pôle Ressources et Compétences

- Chantier 1 : optimiser le processus de recrutement
- Chantier 2 : développer les fonctions qualifiantes

Objectif 2 : Consolider et développer le SIRH

Acteur : Mission Azur

- Chantier 1 : déployer les nouvelles fonctionnalités
- Chantier 2 : accompagner les utilisateurs
- Chantier 3 : dématérialiser les documents

Objectif 3 : Identifier les risques, sécuriser les process, et renforcer le contrôle interne.

Acteur : Mission de Contrôle de Gestion et d'Audit interne

- Chantier 1 : établir la cartographie des risques
- Chantier 2 : définir un plan de maîtrise
- Chantier 3 : suivre et évaluer la mise en œuvre du plan de maîtrise

Objectif 4 : Renforcer le pilotage stratégique et opérationnel de la fonction RH

Acteur : Mission Azur

- Chantier 1 : animer le réseau des référents RH, DRP, SRP
- Chantier 2 : partager et harmoniser les bonnes pratiques RH
- Chantier 3 : système d'information et de pilotage

Objectif 5 : Expérimenter le déploiement du RIFSEEP

Acteur : Mission RIFSEEP

- Chantier 1 : Suivre la réalisation de la bascule RIFSEEP en 2019,
- Chantier 2 : Evaluer et ajuster le dispositif,
- Chantier 3 : Affiner la cartographie des emplois.

L'objectif de moderniser la gestion des ressources humaines a bien été engagé. S'agissant d'une réforme structurelle, elle se poursuit encore aujourd'hui à travers les chantiers ci-dessus exposés, et notamment celui de la réforme du temps de travail.

Il n'est pas inutile de rappeler que ces évolutions majeures portant sur la maîtrise de la volumétrie des effectifs, de la masse salariale restent toujours soumises à la nécessaire prise en compte du climat social. Lequel se traduit par une pression continue exercée par les syndicats et les représentants du personnel pour défendre les acquis sociaux et en obtenir de nouveaux, tels que l'augmentation de la participation employeur aux mutuelles, la valorisation du régime indemnitaire et autres avantages financiers.

De nouveaux modes d'action inédits s'expriment à travers des mouvements de grèves ininterrompus face auxquels l'administration est démunie faute d'outils juridiques et réglementaires adaptés. Néanmoins, la multiplication de ces résistances atteste bien la transformation profonde que l'administration municipale a engagée.

Ces nouvelles pistes d'évolution sont de nature à répondre aux réserves de la Chambre selon laquelle « il conviendrait de doter la Ville de Marseille de gestion des Ressources Humaines modernisée, soumise à des processus plus aboutis de contrôles internes, juridiques et de gestion, compatibles avec les enjeux et risques auxquels elle est confrontée ».

En ce qui concerne les processus de contrôle internes plus aboutis, des dispositions seront très prochainement prises pour mettre en place un projet de gestion des risques et de contrôle interne qui est un outil majeur pour le management et la maîtrise des risques.

La Ville de Marseille a parfaitement saisi les enjeux de la gestion des risques auxquels elle doit faire face, comme toutes les grandes villes, dans un environnement de plus en plus contraignant et évolutif, avec de nouvelles attentes des citoyens et usagers et donc de nombreuses problématiques à prendre en compte :

- réglementaires - multiplicité des textes de loi visant à maîtriser les risques inhérents à la gestion publique comme le RGPD, la loi SAPIN II, le Code des Relations entre le Public et l'Administration...
- financières - baisse continue des dotations de l'Etat et mise en place de la contractualisation,
- impacts très forts de la transition numérique sur les métiers, les compétences et les attentes des citoyens de plus en plus mobiles, informés, très actifs sur les réseaux sociaux et attentifs à la qualité du service public,
- accroissement, depuis quelques années, des risques majeurs et des crises (terrorisme et risques environnementaux notamment).

Pour gérer ces contraintes et maîtriser leurs impacts, l'anticipation, la gestion des risques, la structuration et le renforcement des fonctions du contrôle interne constituent les bonnes pratiques, les plus pertinentes, partagées entre les gestionnaires publics locaux.

Dans ce but, trois leviers d'actions ont été activés :

- l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement de la DGARH,
- le changement de la culture du contrôle,
- les premières bases du projet d'intervention.

2.2.1. L'optimisation de l'organisation et du fonctionnement.

Comme cela a été précisé, la DGARH s'est engagée dans un programme de transformation de son organisation et de son fonctionnement :

- la mise en place d'un nouveau Système d'Information des Ressources Humaines « SIRH - AZUR » qui vise la dématérialisation des processus de gestion RH (y compris avec le comptable public), le renforcement du contrôle automatisé, la fiabilisation des données RH et la mise à disposition d'un bouquet d'offres de services aux agents,
- la réforme du temps de travail et le déploiement d'un système automatisé de gestion du temps de travail garantissant la conformité réglementaire,

- l'expérimentation et le déploiement de la réforme « RIFSEEP »,
- le développement de nouveaux outils de pilotage (DIGDASH notamment), pour faciliter le suivi et aider à la décision dans le domaine RH.

2.2.2. Le changement de culture de contrôle.

Le nouveau contexte de gestion des ressources humaines de la Ville s'exprime par :

- des marges financières limitées : taux élevé de rigidité des dépenses du personnel,
- une nécessité de mise conformité réglementaire de certains dispositifs RH,
- l'interaction des services avec la Métropole Aix Marseille Provence.

La démarche de contrôle a posteriori doit être nécessairement complétée par une approche de gestion de risques et de contrôle a priori :

Démarche a priori	Démarche a posteriori
Elle consiste en une évaluation et une anticipation des risques inhérents au métier de la DGARH afin de mettre en place et fiabiliser les mesures de maîtrise <u>avant</u> la survenance des événements indésirables (Risques).	Elle consiste, en présence ou après la survenance de l'évènement indésirable (risque), à s'interroger sur ce qui s'est passé et à essayer d'éliminer les causes et gérer les impacts.
Les étapes sont : - Définition de la cartographie des risques potentiels (identification, évaluation et hiérarchisation des risques bruts et nets). - Définition et mise en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle interne (actions de prévention, de détection et de protection).	Les étapes sont : - Comprendre et analyser l'évènement indésirable <u>survenu</u> (réalisation du risque). - Mettre en œuvre les actions correctives et d'amélioration du système de gestion et de contrôle.

Pour mettre en place cette nouvelle culture de gestion et sécuriser les missions et les processus RH de la Ville, la DGARH a créé, par délibération n°19/0289/EFAG du 1^{er} avril 2019, une mission de « Contrôle de Gestion et d'Audit Interne ».

Celle-ci lui est rattachée directement et composée de spécialistes de la gestion des risques, du contrôle et d'audit interne. Ces postes sont ouverts dans le cadre du plan de recrutement de la Ville de l'année 2019 (processus de recrutement en cours).

2.2.3. Premiers éléments techniques de cadrage du projet « Risques ».

2.2.3.1. Les objectifs.

Trois objectifs prioritaires sont fixés par le Directeur Général Adjoint des Ressources Humaines pour ce projet « Gestion des risques et contrôle interne » :

- intégrer les risques identifiés par la CRC (dernier rapport provisoire sur la gestion des dépenses de personnel - Mai 2019) dans la première cartographie des risques de la DGARH, définir et suivre le plan d'actions de maîtrise ;

s'assurer de la conformité réglementaire dans la mise en œuvre de tous les processus gérés par la DGARH (sécuriser le risque juridique et de conformité) ;
- améliorer et optimiser la gestion des processus métiers de la DGARH (revue progressive du déroulement, sur le terrain, des processus pour améliorer leur efficacité et efficacité).

2.2.3.2. Le périmètre.

Le périmètre de projet est l'évaluation des risques et la mise en place des plans d'actions de maîtrise sur le périmètre cible (à couvrir à terme) suivant :

- l'ensemble des processus métiers de la DGARH :
 - Processus opérationnels (recrutement, paie, formation, vacataires...),
 - Processus des supports (informatique, juridique, achats...),
 - Processus de pilotage et suivi (Gestion prévisionnelle, système de pilotage, système de surveillance et de contrôle...).
- les projets de la DGARH (intégration de la démarche de gestion des risques dans la méthodologie des projets) : notamment le projet du nouveau SIRH «AZUR».

Le déploiement de la gestion des risques et de contrôle interne RH sera mené selon une trajectoire progressive en prenant en compte les priorités et les objectifs fixés.

2.2.3.3. La démarche.

La démarche de mise en place d'une cartographie des risques de la DGARH sera définie en collaboration avec l'Inspection Générale des Services de la Ville qui est désignée comme animatrice de la mission de mise en place du management des risques et du contrôle interne au sein de la Ville de Marseille, en référence à la charte d'audit interne validée par le Conseil Municipal du 8 Octobre 2018.

Conformément aux normes internationales édictées par l'Institut International des Auditeurs Internes (IIA) et l'Institut Français d'Audit et du Contrôles Internes (IFACI).

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. »

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

Cette démarche de management de risques, à mettre en œuvre au sein de la DGARH, est en cours de définition au sein de l'IGS :

- modalités de réalisation de la cartographie des risques RH, étape 1,
- modalités de définition du Plan de Maîtrise des Risques (Contrôle Interne), étape 2,
- organisation du suivi de la mise en œuvre et du reporting du Contrôle Interne, étape 3.

2.2.3.4. Les rôles et responsabilités des acteurs.

Ce projet impliquera, à ce stade, quatre groupes d'acteurs :

- les responsables et les acteurs métiers RH de la DGARH,
- la nouvelle mission « Contrôle de Gestion et Audit Interne » de la DGARH,
- le Contrôleur Interne de l'IGS chargé de l'animation transverse du projet de mise en place du management des risques et du contrôle interne au sein de l'administration,
- la Direction générale des services qui participera aux instances de pilotage de ce projet pour arbitrer les sujets soulevés et valider les principaux livrables.

Livrables cibles	REALISATION	APPROBATION	CONSULTATION	INFORMATION
Cartographie des risques RH	DGARH (appui méthodologique IGS)	COMITE DE PILOTAGE (Participation de l'IGS)	Acteurs métiers RH	IGS
Plan de maîtrise des risques (Contrôle Interne)	DGARH (appui méthodologique IGS)	COMITE DE PILOTAGE (Participation de l'IGS)	Acteurs métiers RH	IGS
Suivi de la mise en œuvre du Plan de Maîtrise des Risques	DGARH (Mission de Contrôle de Gestion et Audit Interne) - IGS Contrôleur Interne		Acteurs métiers RH	IGS DGS

2.2.3.5. Le pilotage et suivi.

Ce projet sera piloté et suivi au niveau de deux Comités :

- un Comité de coordination du projet (Opérationnel et technique) entre l'IGS et la DGAH,
- un Comité de Pilotage (stratégique) impliquant la Direction générale des Services de la Ville.

La ville de Marseille a bien noté qu'au regard des éléments développés, ci-dessus, et soulignés dans sa première réponse, la Chambre a dû reconnaître, dans son Rapport définitif, « que plusieurs actions ont été lancées par la Ville visant à une maîtrise de ses dépenses, avec des outils plus modernes ».

*

* *