



RÉFLEXIONS ET PROPOSITIONS POUR UNE ADMINISTRATION MUNICIPALE RÉNOVÉE ET DES AGENTS REMOTIVÉS

« Livre Blanc »

Préambule

Les organisations syndicales CFTC et SNT CFE CGC, réunies en une intersyndicale depuis 2014, représentent la première organisation syndicale de la Ville de Marseille pour les cadres et la 2ème au niveau de l'ensemble du personnel.

Conformément à nos engagements auprès de Madame La Maire, pris par courrier du 4 juillet 2020, et toujours en accord avec nos valeurs de transparence, équité, reconnaissance de la compétence, protection de l'intérêt général, défense des agents et respect des usagers du service public, nous présentons ci-après nos réflexions et propositions à la nouvelle gouvernance de la Ville de Marseille, en vue de rénover le mode de gestion de notre Administration ; et ce en dehors de toutes considérations de choix politiques.

Ce document a été élaboré de façon collégiale par des responsables et des représentants syndicaux des sections locales Ville de Marseille de la CFTC et de la SNT CFE-CGC, issus de divers services. C'est donc le fruit d'une expérience fondée sur les remontées de terrain exprimés par les agents. Et non le fruit d'une cogitation éloignée de la réalité.

Il s'agit de communiquer certains constats et propositions sur des sujets qui impactent directement le personnel municipal que nous représentons et dont nous défendons les intérêts.

Dans ce contexte, et tel qu'à notre habitude, nous prenons également en considération l'intérêt général et les contraintes de service public.

Compte tenu des très nombreux domaines concernés par la gestion municipale, nous avons choisi de présenter le fruit de nos réflexions pour ceux qui nous semblent prioritaires.

Chaque thème est présenté de façon synthétique, selon la même articulation :

- *Enjeux/contexte général/ état des lieux*
- *Avantages et inconvénients de la situation actuelle*
- *Pistes de réflexion*

NB : ce document est formaté pour être imprimé en recto/verso

Sommaire

Thèmes classés par ordre alphabétique

ACHAT PUBLIC.....	7
DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS ET RELOGEMENT DE SERVICE.....	9
DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	11
DIALOGUE SOCIAL.....	13
ÉCOLES.....	17
GESTION DE CRISE.....	19
HANDICAP.....	23
ORGANISATION DES SERVICES.....	27
POLICE MUNICIPALE / SÉCURITÉ PUBLIQUE.....	29
PROMOTIONS / AVANCEMENTS / « CASTING » DES RESPONSABLES.....	31
RIFSEEP.....	35
TÉLÉTRAVAIL.....	39
TEMPS DE TRAVAIL.....	43
VERS LE RECENTRAGE DES MISSIONS COMMUNALES ESSENTIELLES.....	45

Achat Public

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Comme toute organisation, la Ville de Marseille dispose de deux alternatives afin de mettre en œuvre ses politiques publiques :

- **faire elle-même**, avec ses propres ressources, soit donc utilisation des ressources humaines et travaux en régie,
- **faire faire** par un organisme extérieur via la fonction commande publique qui regroupe l'ensemble des contrats passés à titre onéreux pour répondre aux besoins de la Collectivité (marchés, DSP, partenariats, concessions)

Le choix entre l'une ou l'autre de ces solutions devrait en principe relever d'une stratégie de gestion visant à la fois à optimiser les moyens humains, à tenir compte des expertises particulières, à intégrer les règles de droit, à dégager des marges de manœuvre financière et au bout du compte à satisfaire l'intérêt général de façon efficiente.

C'est pourquoi, la fonction commande publique devrait être indissociable de la fonction RH, l'une étant le complément de l'autre.

Les enjeux de la commande publique sont les suivants :

- bien articuler la commande publique et notamment, l'achat public et la gestion des RH pour une complémentarité efficiente,
- maîtriser la dépense publique, en vue de satisfaire le juste besoin, dans le respect des prescriptions juridiques et dans le cadre d'une politique économique locale,
- piloter l'achat au sein de l'administration pour le rendre performant.

L'achat représente en 2019 une **dépense annuelle** de près de : **340,4 millions d'€ TTC** (investissements et fonctionnement confondus).

La fonction commande publique et plus particulièrement l'achat public n'est pas organisée correctement au sein des services municipaux malgré des tentatives de pilotage amorcées en 2015. Aucune volonté politique n'a été réelle pour faire émerger cette fonction qui peut permettre de dégager des marges de manœuvre financière importantes tout en améliorant la qualité des achats et du service rendu.

Depuis des décennies, des économies ont été faites en réduisant la masse salariale, en restreignant les RH dans des services qui en manquent terriblement alors que des gains restaient encore possibles dans le domaine de l'achat, à condition de prévoir une organisation dédiée, un pilotage centralisé et une politique cohérente.

La CRC a d'ailleurs fait remarquer en 2019 que la commande publique apparaissait comme une préoccupation récente qu'il convenait de mieux organiser, tout en reconnaissant le travail déjà réalisé.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Avantages :

- une volonté réelle et des tentatives d'organisation dans la Direction concernée,
- des guides de bonnes pratiques, une politique générale d'achat validée par le Conseil municipal,
- un projet complet prêt pour une mise en œuvre rapide.

Inconvénients

- aucun soutien de la part du DGS, ni de volonté politique affichée,
- une trop grande dispersion de l'achat dans les différents services,
- un manque de professionnalisation,
- une approche trop juridique au détriment de l'approche économique.

PISTES DE RÉFLEXION

- affichage politique de la volonté de faire de la commande publique, et plus particulièrement de l'achat, une des grandes fonctions supports de l'Administration au même titre que les RH, la logistique, l'informatique, les finances etc.,
- portage de la fonction au plus haut niveau de l'Administration,
- réorganisation des Services en vue d'un pilotage centralisé par une direction fonctionnelle experte et de centres d'achats spécialisés par domaine,
- coordination des directions fonctionnelles concernées par le process achat (afin d'assurer la cohérence entre les différentes approches de l'achat : approche économique, approche juridique et approche budgétaire et comptable),
- professionnalisation des acheteurs, notamment dans le domaine économique,
- utilisation de l'achat public comme outil au service de la politique économique de la Ville,
- mise en adéquation des choix en matière de politique RH et de politique achat.

Déplacements professionnels et relogement de service

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

1- L'Administration de la VdM est répartie sur plus de 230 sites administratifs différents (sans compter les crèches écoles, équipements sportifs etc...) éparpillés sur tout le territoire de la commune.

Si depuis quelques années, des regroupements de services ont pu être effectués sur des grands sites : Allar, Fauchier, Salengro ou vont l'être (boulevard de Dunkerque), il n'en demeure pas moins que beaucoup trop de services sont encore séparés les uns des autres. Par ailleurs, ces regroupements ne semblent pas relever d'une stratégie générale de relogement des services mais plutôt d'opportunités individuelles de relocalisation liées au marché immobilier ;

2- Les locaux sont soit les propriétés de la VDM, soit loués ;

3- Les locaux sont souvent vétustes et inadaptés pour des bureaux (anciens appartements du centre ville notamment) ;

4- Les fonctionnaires municipaux se déplacent beaucoup : pour se rendre au travail, pour assister à des réunions inter services ;

5/ Très peu sont équipés de salles de visioconférence (HdV, DGANSI, Fauchier, DGAVE).

Les enjeux sont les suivants :

1/ Amélioration des conditions de travail : locaux adaptés, modernes et pratiques, à proximité de transports en commun ;

2/ Plan de déplacement de l'administration: regrouper les services municipaux afin de limiter les déplacements, faciliter la communication interservice ;

3/ Mutualisation des équipements : matériels, locaux sociaux, espaces de travail partagés notamment ;

4/ Économies de gestion des locaux : raisonner en coût complet pour l'aménagement des surfaces professionnelles afin de limiter les dépenses de fonctionnement excessives, mais aussi économies de gestion du parc de véhicule et accessoires (véhicules, cartes parking, tunnelpass..) ;

5/ Développement durable : intégrer des critères de locaux éco-responsables ;

6/ Politique de transport du personnel municipal.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Peu d'avantages, si ce n'est d'avoir déjà tenté de regrouper des services et directions sur un même site sans pour autant en retirer les éléments recherchés dans les enjeux précités.

De nombreux inconvénients demeurent :

- trop de services éparpillés, mal logés et dont les locaux sont mal entretenus (nombreuses pannes non réparées telles que ascenseurs, climatisation, chauffage..), voire inconfortables,
- trop de temps perdu en déplacements inter-services (à noter toutefois qu'avec la crise sanitaire, le recours aux visioconférences a permis de diminuer les déplacements, mais le système de visioconférence reste « artisanal »),
- pas de politique générale de logement des services municipaux en lien avec la politique du temps de travail et notamment le télétravail,
- recours aux locations plutôt qu'aux locaux municipaux qui présentent paradoxalement l'avantage d'être mieux entretenues par le propriétaire que le parc immobilier de la VdM.

PISTES DE RÉFLEXION

- audit général des locaux occupés,
- mise en œuvre d'une véritable politique de logement des services en lien avec la politique du temps de travail et du télétravail,
- regroupement général des services fonctionnels,
- rapprochement des services opérationnels,
- politique de transport du personnel municipal (réseau RTM, véritable pool de véhicules avec ou sans chauffeur),
- politique de visioconférence (équipement de tous les sites)
- mise en place d'espaces de coworking sur des sites stratégiques en matière de déplacement urbain
- accompagner le relogement des services : gain pour la municipalité, gain pour l'agent sans quoi cela chaque relogement est considéré comme une contrainte
- disposer de parkings à vélo sécurisé dans les services

Développement durable

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Il existe aujourd'hui plusieurs façons d'être « écologique », ou encore « éco-responsable », et de réduire son **empreinte sur l'environnement** : gestion des déchets, choix des énergies renouvelables au détriment des énergies fossiles, habitat écologique, commerce équitable, développement durable, santé, alimentation, etc.

Chacun est concerné et il est également important que les administrations s'engagent dans la voie de l'écologie et du développement durable en **réduisant leur impact sur l'environnement**.

L'administration, dans sa stratégie de développement, doit donc tenir compte de ces éléments. De plus, s'engager dans la voie d'une politique de développement durable présente de nombreux avantages pour une collectivité locale :

- *Pour ses agents* : ceux-ci sont d'autant plus motivés à travailler dans une administration qui tient compte de leurs conditions de travail. La municipalité peut aussi mettre en place un **système de management environnemental** qui respecte les valeurs sociales et implique son personnel dans la démarche RH.
- *Pour ses usagers* : ceux-ci voient leurs besoins pris en compte et peuvent ainsi apprécier cet **engagement écologique**.
- *Pour son image de marque* : c'est un excellent moyen pour l'administration de valoriser son image de marque. En **s'engageant dans une démarche de développement durable**, elle montre qu'elle est capable de s'adapter au nouveau contexte économique, social et environnemental et accroît ainsi sa crédibilité auprès du public.

La Ville de Marseille est en retard dans ce domaine, même si ces dernières années plusieurs initiatives se sont développées à ce sujet.

1/ Au niveau de l'achat public :

- l'un des six axes constitutifs de la politique de la CP est dédié au développement durable,
- il est demandé aux acheteurs de respecter les dispositions prévues dans le code de la commande publique à ce sujet ; les marchés sont bâtis en tenant compte de ces critères,
- les politiques de consommation des fournitures et équipements en cours de rédaction intègrent systématiquement cet aspect ;

2/ En terme de pilotage, il n'existe pas de politique centralisée de développement durable, mais chaque politique publique tente d'intégrer ces éléments dans ses actions ;

3/ En terme d'organisation, il n'existe pas de service pilote mais chaque Service intègre plus ou moins ces objectifs dans son organisation

4/ En terme de gestion des bâtiments, de nombreux sites, notamment les écoles, qui représentent pratiquement 50 % des infrastructures communales, sont énergivores. De même, un gaspillage d'eau est constaté.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Avantages :

- une prise de conscience déjà ancienne de la nécessité de travailler à une amélioration des actions dans ce domaine et la motivation des fonctionnaires municipaux ;
- des actions concrètes (quelques exemples : vente aux enchères des produits réformés, écoproduits, produits d'entretien éco-responsables, actions au niveau des espaces verts sur les produits phytosanitaires, couches sans perturbateurs endocriniens, bâtiments neufs basse consommation, véhicules hybrides...).

Inconvénients :

- pas de politique municipale de développement durable, donc pas de coordination, ni de pilotage ;
- pas d'objectifs clairement fixés mais seulement des initiatives prises individuellement dans les services ; aussi aucune cohérence des actions entre elles ;
- impossibilité de mesurer les impacts des actions déjà menées.

PISTES DE RÉFLEXION

Définir une politique transversale de développement durable à décliner par objectifs dans les différents Services :

- mesurer les gaz à effet de serre produits et les analyser afin de les réduire,
- réduire la consommation d'énergie,
- privilégier les énergies renouvelables,
- réduire ses déchets,
- s'équiper de façon plus écologique,
- sélectionner avec soin les opérateurs économiques (critères DD dans les marchés publics)
- sensibiliser ses différents interlocuteurs (clients, salariés, partenaires, etc.),
- favoriser un mode de travail plus écologique en adaptant dès qu'il est possible, le télétravail, par exemple,
- sensibiliser les employés au mode de transport en les incitant à utiliser les transports en commun ou mettre en place un système de covoiturage ou de ramassage collectif,
- intégrer le développement durable dans la politique de communication (objets promotionnels éco-responsables),
- création d'une Direction de la transition écologique, chargée de piloter la politique environnementale de la Ville, d'en mesurer les effets et d'en communiquer les résultats.
- Définir une stratégie, de gestion, de rénovation et de construction des bâtiments intégrant des objectifs de développement durable
- mettre en place une GTC (gestion technique centralisée) des bâtiments et sites municipaux

Dialogue Social

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

L'enjeu principal de ce thème est de piloter les conditions de travail de façon équitable et totalement transparente avec l'ensemble de organisations syndicales, sans préférence pour l'une d'entre elles.

L'objectif d'un dialogue social bien mené est d'améliorer le sort des agents de la Collectivité, en vue de les motiver, et d'en faire des agents heureux de travailler dans de bonnes conditions.

Un agent bien traité est un agent efficient tant pour le service public et ses usagers que plus généralement pour les citoyens.

L'Administration et les OS ont donc un intérêt commun à améliorer la qualité du dialogue social.

Le constat:

1/ notre Collectivité est marquée par la mise en place d'une cogestion depuis 1953, avec une seule organisation syndicale qui a quasiment pris le pouvoir de décision tant sur la promotion sociale que sur les castings de nombreux responsables, mais aussi sur l'organisation des services, et à partir de critères qui ne sont pas forcément l'expertise et la compétence.

Les effets de cette situation sont délétères : iniquité de traitement, castings hasardeux, mauvaise gestion (voire absence de gestion) de services, démotivation profonde des agents et finalement qualité médiocre du service rendu.

Cette cogestion est d'ailleurs dénoncée indirectement dans le dernier rapport de la CRC.

Si depuis 2014, date de l'apparition de nos OS dans le paysage syndical, l'Administration a un peu ouvert le dialogue avec les autres OS, la primeur des informations et la priorité du dialogue au syndicat dit « majoritaire » demeure hélas la règle.

Les agents restent désabusés par :

- un dialogue social morcelé et non commun,
- l'opacité des CAP des années passées et l'attribution aléatoire du régime indemnitaire,
- l'absence de véritable concertation avec les organisations syndicales au sujet des dossiers qui concernent la Collectivité,
- l'omerta au sujet des informations détenues par une seule et unique OS.

2/ Les instances de dialogue social (CT et CAP notamment) constituent plus une chambre d'enregistrement des échanges qu'un lieu de dialogue social constructif. Les dossiers du CT sont découverts pour la plupart 8 jours avant la date, avec peu de possibilités pour les différentes OS de s'y pencher correctement. Le déroulement du CT ne permet pas des échanges utiles et constructifs.

S'agissant des CAP, aucune méthode de travail ; encore trop de choix « politiques », notamment pour les cadres. Des critères objectifs inexistant (voir fiche thématique dédiée)

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Deux progressions notables :

La mini-ouverture du dialogue social grâce à la volonté de la DGAH, notamment depuis la problématique du temps de travail paru en 2017, a permis d'aboutir à des solutions plutôt acceptables dans ce domaine.

Par ailleurs, le protocole d'accord syndical (l'affichage officiel et transparent de tous les moyens accordés à tous les syndicats pour fonctionner) réclamé depuis toujours a fini par être accordé récemment (décembre 2019). Ce document est susceptible d'être amendé chaque année.

Beaucoup d'inconvénient demeurent.

L'inégalité de traitement des OS de la part du politique, le manque persistant de transparence dans les négociations (puisque les OS ne sont pas toutes reçues ensemble) et des « arrangements » occultes.

L'absence de considération vis-à-vis des OS qui peuvent apporter des solutions constructives (voir ci-dessus les conséquences déjà décrites).

PISTES DE RÉFLEXION

Les différentes organisations syndicales abordent les dossiers en fonction de leurs valeurs respectives, et il est indispensable pour parvenir à des choix efficaces que les décisions tiennent compte de ces **visions complémentaires**.

Il est demandé de :

1/ mettre fin à la cogestion et changer les modalités du dialogue social !

Ce qui signifie :

- **l'égalité de traitement entre les OS** : les mêmes possibilités de dialogue, les mêmes périodicités de rencontres, la même écoute bienveillante, la suppression de l'exclusivité des informations de la part de l'Administration. De même que les OS n'ont pas à prendre parti pour tel ou tel camp politique, l'administration n'a pas à favoriser telle ou telle OS en lui accordant la primauté d'une information décisive ;
- **la révision des méthodes de travail** : instaurer une périodicité des rendez-vous entre les OS et l'Administration et notamment avec le DGS, son représentant et un élu en charge des RH ;
- **l'identification claire des délégués syndicaux** : lister/recenser et identifier les délégués de chaque OS et en communiquer la liste dans l'intranet municipal, les équiper d'une carte et d'un badge professionnel afin que seuls les délégués officiels puissent se rendre dans les Services (transparence et sécurité).

2/ S'adapter à la réforme du 9 août 2019

*** La fusion CHSCT/CT**

Comme dans le privé cette réforme va impacter fortement le dialogue social.

La fusion des deux instances ne doit pas amoindrir les droits syndicaux comme c'est le cas dans le privé .

- travailler bien en amont avec les DG les dossiers présentés,
- recevoir les dossiers avant le délai réglementaire des 8 jours,
- négocier avec les organisations syndicales (jusqu'à aujourd'hui chaque dossier rejeté à l'unanimité était passé en force au lieu d'être revu),
- se calquer sur le mode de fonctionnement/communication du CHSCT (abandonner le mode de fonctionnement du CT sans réel dialogue),
- envoyer en amont les questions au DGS pour un gain de temps, afin que celui-ci puisse répondre le jour de l'instance,
- obliger l'Administration à former, et ce de manière continue, les acteurs du dialogue social (élu(e)s) et désignés notamment pour le conseil de discipline, la commission de réforme
- associer les organisations syndicales sur les dossiers relatifs à la mobilité, et les orientations stratégiques sur les politiques de ressources humaines,

*** L'évolution des CAP**

- consulter les OS pour la mise en place du document relatif à « la gestion en matière de promotions » : orientations générales et grandes priorités en matière de promotion et de valorisation des parcours : critères d'appréciation, mérite, expériences et acquis professionnel ...,
- mettre fin à la règle interne des 3 ans sur l'avancement à la Ville de Marseille ou bien l'appliquer réellement pour tous et sans exception,
- apporter plus de transparence aux agents en associant l'entretien professionnel à la CAP. L'entretien professionnel devrait avoir obligatoirement lieu avant la CAP.

*** La professionnalisation des acteurs du dialogue social** : formations, informations.

3/ le Protocole d'accord syndical

- mettre à la disposition des OS : l'inventaire des salles par site, permettant l'accueil de groupes pour des réunions d'information,
- faciliter les déplacements pour les délégués syndicaux (véhicules en pool pour OS, carte de stationnement sur places payantes, autres moyens ...),
- autonomie financière : les dotations doivent être distribuées avant fin du 1^{er} trimestre de l'année en cours (et non en décembre de l'année en cours !) !

4/ La communication interne pour les agents

- donner une adresse mail à tous les agents (y compris ceux des écoles, des BMDP, DPJ, ...),
- accès SSL aux emails pour tous,
- mettre un poste de travail connecté au réseau Ville (accès emedia, Convergence, ...) sur tous les sites, et en accès libre, pour permettre à tous les agents d'obtenir les informations (syndicales, mobilité, déroulé de carrière, connect, ...),
- mieux gérer les situations de crise en communiquant via emedia, via les emails, via les SMS y compris aux OS !!!! (cellule de crise de la Rue d'Aubagne, cellule de crise Covid-19)
- développer le télétravail et la visioconférence,
- installer des panneaux d'affichages électroniques avec textes défilants, possibilité de diffuser des Powerpoint, dans un temps défini et identique pour chaque OS.

5) Le vote électronique

Adopter le vote électronique sécurisé sur le lieu de travail pour les agents disposant d'un poste informatique individuel ou d'un accès à un poste sur site (écoles) comme alternative au vote à l'urne pour les prochaines élections professionnelles de 2022 (lutter contre l'abstention, éviter les regroupements d'individus notamment en cas de crise comme aujourd'hui avec le Covid-19, limiter les déplacements des agents et les pertes de temps)

Écoles

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

L'école est une compétence obligatoire des communes et se doit d'accueillir dans d'excellentes conditions tous les élèves en âge d'être scolarisés.

Force est de constater que certaines écoles nécessitent de lourds travaux, tandis que d'autres sont surchargées.

Dans les deux cas, ce sont les écoles privées qui tirent leur épingle du jeu face à des parents inquiets du sort de leurs enfants.

Il est donc nécessaire de définir une véritable stratégie de modernisation des établissements scolaires et de construction des écoles en fonction des besoins démographiques.

L'école doit également s'ouvrir à l'ensemble de la communauté éducative et la Ville de Marseille se doit de redynamiser le dialogue entre l'école, les parents d'élèves et le secteur associatif.

La future Administration doit porter une attention particulière aux 3 600 agents municipaux des écoles qui ont vu, au fil des ans, leurs conditions de travail se dégrader.

Concernant le personnel, les quotas d'encadrement sont insuffisants, les ASEM sont contraintes d'effectuer des tâches de ménages qui les éloignent de leur coeur de métier.

Du point de vue de la sécurité, les agressions tant verbales que physiques se sont multipliées depuis de nombreuses années.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Cette situation génère énormément d'inconvénients :

- perte de confiance auprès des administrés,
- conditions d'accueil de plus en plus difficiles,
- personnel municipal de plus en plus en souffrance.

Au-delà de ce constat, il est tout de même important de souligner que, grâce à la mobilisation sans faille de ses agents, la Ville de Marseille est en capacité d'assurer au quotidien les missions d'accueil des enfants et de restauration.

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

1/ Changer la gouvernance en proposant une organisation similaire à celle mise en place pour les collèges et les lycées, avec une Direction de l'Éducation maîtrisant l'ensemble des compétences nécessaires au bon fonctionnement des écoles ;

2/ Définir les sites en enjeux aussi bien sur le plan fonctionnel que technique et établir un plan pluriannuel de rénovations des sites identifiés ;

3/ Mettre en place un véritable observatoire de l'Éducation en lui associant de véritables moyens humains et financiers ;

- 4/ Recentrer les missions des ASEM sur l'accompagnement des élèves (les recentrer sur leur coeur de métier) en externalisant le nettoyage des locaux autres que leur classe
- 5/ Développer l'offre périscolaire en augmentant les plages horaires d'accueil des élèves ;
- 6/ Mettre en place des quotas pour un meilleur accompagnement de l'enfant : 1 agent pour 15 enfants en maternelle, et 1 agent pour 30 enfants en élémentaire pendant le temps méridien avec le passage à temps complet des ASICS (en élargissant leur mission)
- 7/ Étudier les opportunités de passage en catégorie B des ASEM qui en ont le niveau
- 8/ Renforcer le lien entre l'École et les familles en instaurant une participation active et accrue des parents à l'action éducative, par le biais d'outils numériques ;
- 9/ Prévoir la réversibilité des établissements scolaires et développer la mixité fonctionnelle.
- 10/ Moderniser le traitement des inscriptions à la cantine (inscription en ligne)
- 11/ Renforcer les mesures de protection des agents face aux agressions encore trop nombreuses (généraliser le déclenchement automatique d'alarme en cas d'agression (PPMS) présence plus accrue de la police municipale et généralisation de la vidéosurveillance notamment aux abords des écoles ; contrôle d'accès sur le site scolaire à l'instar des collèges)

Gestion de crise

PLAN COMMUNAL DE SAUVEGARDE OU PLAN DE GESTION DE CRISE

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Enjeux : Une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'organisation à plus ou moins long terme et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques. Le terme crise implique donc une prise de décision, et la mise en œuvre d'une action.

La crise est plus souvent vue comme une situation négative, mais elle peut aussi être considérée comme une opportunité de changements permettant à l'organisation d'évoluer et d'en sortir plus forte

« Les crises de demain sont souvent le refus des questions d'aujourd'hui. » Patrick Lagadec

Contexte : La Ville de Marseille a élaboré un plan d'action et de coordination des moyens municipaux et extra-municipaux (sauvegarde) pour gérer les situations de « crises » en relation avec le secours aux populations. Imposé par l'article 13 de la loi n°2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile, le plan communal de sauvegarde (PCS) est un outil opérationnel de gestion de crise qui doit permettre aux maires d'affronter une situation exceptionnelle sur le territoire communal (tempête, canicule, accident, inondation, catastrophe naturelle, pandémie...) impliquant des mesures de sauvegarde de la population.

En ce sens la VdM dispose d'une Direction chargée d'organiser, mettre en œuvre et piloter toutes sortes de crise. Ce service dépend aujourd'hui de la Direction Générale Adjointe Ville Durable et Expansion. Fort de ce PCS, la VdM a aussi mis en place un PCA cadre (Plan de Continuité d'Activités) et des PCA métiers en 2009 lors de la pandémie grippale (AH1N1) qui est un des chapitres du PCS de la VdM.

Pour rappel est attribuée au Maire la responsabilité d'actions dans des domaines aussi variés que :

- la police administrative : fermeture d'établissements d'enseignement et de crèches, obligations de port de masques qui pourraient être décidées, restrictions ou interruptions de transports publics... ;
- le maintien du lien social et sanitaire avec la population : recensement des besoins des personnes, coordination du bénévolat, incitation à la solidarité de voisinage... ;
- le maintien des missions essentielles à la vie collective : état-civil, production d'eau d'alimentation, traitement des eaux usées, maintien du chauffage collectif, services funéraires... ;
- la contribution à l'organisation de la vaccination pandémique dès que le vaccin sera disponible ;

Les objectifs de la Ville de Marseille à atteindre, en phase pandémique, se basent sur les consignes gouvernementales et s'attachent particulièrement à :

- protéger, informer et guider les agents,
- maintenir les activités, puis en cas de difficultés voire d'impossibilités, maintenir en priorité les activités essentielles de la Ville,
- préserver autant que faire se peut le rôle d'acteur économique et social de la Ville de Marseille,
- ordonnancer les moyens disponibles pour faire face au maintien des activités propres à la Ville et déployer les moyens nécessaires à la protection de la population en appui des services de l'État,
- gérer et sortir de la pandémie de façon « exemplaire » vis-à-vis :
 - des administrés,
 - des autorités,
 - des agents.

Mais depuis 2009, force est de constater que ces plans n'ont pas été réactualisés et les acteurs censés les mettre en œuvre manquent de formation et d'entraînement pour faire face à cette nouvelle pandémie.

Ces plans ne fonctionnent que s'ils sont bien assimilés par les agents censés les mettre en œuvre et si ils ont fait l'objet d'exercices périodiques de mise en situation.

ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

Si vis pacem para bellum (si tu veux la paix prépare la guerre). Cette maxime nous dicte ce que nous aurions dû mettre en œuvre pour affronter les deux crises majeures et concomitantes du mois de mars 2020 que sont la pandémie Covid-19 et la Cyberattaque dont nous avons fait l'objet. Comme nous le rappelle la Loi de Murphy : « Tout ce qui est susceptible d'aller mal, ira mal ». Aussi, gérer simultanément ces deux crises majeures a permis d'établir les limites de l'organisation actuelle :

- manque d'anticipation (mise à jour du PCA cadre et des PCA métiers à la veille du déclenchement de la crise ; absence de politique RH en situation de crise ; pas de plan de protection du personnel ; absence totale de moyens pour télétravailler),
- manque de réactivité (pas de plan de communication interne et externe, absence de consignes et/ou consignes contradictoires, constitution tardive de groupes thématiques transverses, structure de pilotage de la situation de crise inexistante),
- manque de communication de base, notamment sur le PCS, le PCA cadre et les PCA métiers,
- manque de plan de secours et pas de PRA (Plan de Reprise de l'Activité) concernant les systèmes d'information)

Ces limites ont été compensées par la bonne volonté de nombreux cadres, par les équipements personnels des personnes en « télétravail artisanal forcé » et par la réactivité de certaines équipes directement concernées par la crise (notamment les informaticiens et les cadres de direction).

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

Nous devons retirer des leçons de la pandémie Covid-19 afin de perfectionner la gestion de cette crise. Une prise de conscience collective de nos lacunes en la matière doit nous amener à réfléchir sur des axes d'amélioration tels que :

1. Remettre en place une Direction en charge de la gestion de crise (anciennement Direction de la Sécurité Civile Urbaine) dotée de personnels compétents, placée sous l'autorité du DGS ;
2. Remises à jour périodique du Plan Communal de Sauvegarde (356 pages) et des PCA métiers a minima à chaque modification de l'organigramme de la VdM ;
3. Faire appel au volontariat interne pour armer, si nécessaire, le CACS (Centre d'Appui et de Coordination des Services) qui est une organisation essentielle au déclenchement et au bon déroulement du PCS ;
4. Organiser deux à trois fois par an des exercices de grande ampleur pour tester ces plans et former les agents ;
5. Revoir le PRA de la DGANSI et effectuer des exercices annuels ;
6. Se doter de moyens techniques et logistiques adaptés :
 - généralisation de la dotation en smartphones et en PC portables,
 - mise en œuvre de moyens de communication techniques de secours accessibles en tout temps (ex : radio, cartes 3G,...),
 - gestion de stocks et de distribution des moyens de protection pour les agents intervenants dans le cadre des PCA,
 - Organisation rapide du télétravail dans tous les services municipaux.

Handicap

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Dans l'absolu, les collectivités territoriales sont favorables à l'intégration du handicap au travail. C'est désormais un droit et nul ne songe à en discuter le bien fondé.

Dans la réalité, la situation est tout autre.

Les réticences demeurent et des préjugés perdurent. Nombre d'employeurs préfèrent payer la contribution à laquelle les astreint la loi plutôt que d'employer des personnes handicapées.

Trop souvent encore, on considère que l'emploi de travailleurs handicapés relève du volet « social », alors qu'il s'agit de l'organisation intelligente des compétences.

Trop souvent également, les gestionnaires méconnaissent les possibilités de financement et peinent à intégrer le handicap dans la culture managériale de leur collectivité.

La politique Handicap doit s'inscrire dans la politique ressources humaines globale de l'employeur, notamment dans la dimension de gestion prévisionnelle des emplois pour ce qui concerne le maintien de l'emploi.

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, précise qu'il est primordial d'avoir un **réfèrent handicap** au sein de la Ville :

« Ces référents handicap seront chargés d'accompagner les agents tout au long de leur carrière professionnelle et de coordonner les actions menées en leur faveur par leur employeur ».

Concernant la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées pose deux nouveaux principes en matière d'accessibilité : la prise en compte de tous les handicaps et l'exigence de continuité de la chaîne de déplacement.

Cette loi impose à tous les ERP (de 5^e catégorie) un certain nombre d'obligations visant à permettre à toutes les personnes, quel que soit leur handicap (physique, sensoriel, mental, psychique et cognitif) d'exercer les actes de la vie quotidienne et de participer à la vie sociale. Malgré un « Agenda d'Accessibilité Programmé » sur la Ville, force est de constater que malheureusement on est loin d'avoir une accessibilité sur l'ensemble des ERP.

L'enjeu de ce sujet réside donc dans l'évolution fondamentale de l'approche de l'Administration en matière de handicap et de la nécessité de créer un chapitre handicap au sein de la politique RH de la VdM.

ÉTATS DES LIEUX

1/ L'accessibilité des directions et services, notamment fonctionnels est largement insuffisant voire inexistant !

- L'accès à la DGARH est difficile par manque de stationnement réservé : réclamé depuis 33 ans ;

- **Les rdv médicaux** : Les RDV avec une assistante sociale ou médecin du travail : le personnel doit descendre pour recevoir les agents dans un bureau du RDC car ils se trouvent au n+1 accessible par un escalier en colimaçon non praticable ;

- **Service formation (boulevard de la libération)** : le seul point positif est une place de stationnement réservé mais pour ceux qui viennent en transport en commun l'ascension sera périlleuse. Par ailleurs, le site est constitué de nombreux escaliers et l'ascenseur est régulièrement en panne...

2/ Suivi particulier des personnes en situation de handicap

Pas de dispositif clairement mis en place ; y compris par la médecine du travail

3/ Aménagements du poste de travail

L'aménagement du poste de travail est malheureusement souvent obtenu plus par **les** bonnes relations intra-directions ou inter-Dga. Par ex imprimante/scanner/badgeuse : pas de politique clairement affichée, ni de règles élémentaires.

4/ Aménagements de poste « nécessaires » sur le lieu de télétravail

Dans le cas où la demande est formulée par un agent en situation de handicap, « *le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination doit mettre en œuvre sur le lieu de télétravail de l'agent les aménagements de poste nécessaires* », précise le décret. Pour rappel, la mise en place du télétravail pour les agents de la fonction publique d'État, territoriale et hospitalière, mais aussi ceux de la magistrature, leur permet de travailler depuis leur domicile ou « *dans des locaux professionnels distincts de ceux de leur employeur public et de leur lieu d'affectation* », de manière volontaire, pour une durée qui « *ne peut excéder trois jours par semaine* ».

De la même manière, le temps de présence sur leur lieu de travail habituel « *ne peut être inférieur à deux jours par semaine* »

PISTES DE RÉFLEXION

Nécessité d'organiser une table ronde avec des agents handicapés et valides pour travailler sur les pistes suivantes :

1/ Sur l'accessibilité des locaux, il serait important de faire le point sur :

- Accès bâtiments ;
- Toilettes et ascenseurs adaptés ;
- Stationnement réservé.

Dans l'optique d'un déménagement de la DGARH sur Grand Horizon, il convient de réserver des stationnements pour les RDV divers RH/Médecine du travail/Médecine de contrôle, ou des solutions alternatives (type : aide au transport par des accompagnateurs dédiés) et de prévoir impérativement une accessibilité sans faille aux services cruciaux.

2/ La portabilité des équipements de travail lors d'une mobilité professionnelle (notamment les logiciels métiers et de bureautique ainsi que les appareils mobiles) : parution du décret de mai 2020 en faveur de l'égalité professionnelle pour les travailleurs handicapés et d'application de la loi de transformation de la fonction publique , il vise à faciliter l'insertion des personnes handicapées dans le secteur public et permet l'application du droit pour les agents en situation de handicap de conserver les équipements contribuant à l'adaptation de leur poste de travail, dans le cadre d'un changement d'emploi.

3/ Information/communication à destination des agents sur leurs droits particuliers :

- la reconnaissance de travailleur handicapé, c'est faire reconnaître son aptitude au travail en fonction de ses capacités liées à son handicap. Elle permet de bénéficier d'aides spécifiques comme l'aménagement du poste de travail avec un financement et celui des horaires :

- le temps partiel de droit,

- le départ anticipé à la retraite avec majoration de pension.

Une retraite anticipée peut être attribuée avant l'âge légal de départ à la retraite, au plus tôt à partir de 55 ans.

L'assuré doit remplir simultanément ces 3 conditions : réunir une durée d'assurance minimum -totaliser une certaine durée cotisée, justifiée, pendant chacune de ces durées, exigées, d'une condition relative au handicap - Sans décote et avec majoration de pension.

- Le télétravail: il a été étendu, par décret, aux travailleurs en situation de handicap et aux femmes enceintes la possibilité de bénéficier d'une « *quotité hebdomadaire de télétravail supérieure aux trois jours de droit commun* ».

Le renforcement des obligations des employeurs, qui doivent désormais prendre les mesures permettant aux agents en situation de handicap de développer un parcours professionnel et d'accéder à des postes de responsabilité.

4/ La promotions dérogatoire des agents en situation de handicap : les modalités de l'expérimentation de la procédure de promotion dérogatoire.

La mise en place à titre expérimental, jusqu'au 31 décembre 2025, d'un dispositif de détachement et d'intégration permettant la promotion interne des fonctionnaires handicapés dans les trois versants de la fonction publique. Ce dispositif constitue pour eux une nouvelle voie afin de progresser dans leur carrière.

Prévu par l'article 93 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, ce dispositif permettra aux fonctionnaires concernés d'accéder par la voie du détachement à un corps ou un cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure.

5/ L'aménagement de concours élargissement aux handicaps psychiques et mentaux, alors qu'ils étaient réservés au handicap physique jusqu'à présent.

6/ Dans le domaine des recrutements

- de contractuels

Voie d'accès dérogatoire au principe de recrutement par concours, il s'agit d'un recrutement sur contrat en vue de titularisation dans un emploi de catégorie A, B, C ;

- d'apprentis

La loi de transformation de la fonction publique prévoit la mise en place, à titre expérimental, d'un dispositif de titularisation sans concours (pour les catégories A et B) pour les apprentis en situation de handicap.

7/ Comité d'action social (CAS)

- S'assurer que les séjours ou locations sont accessibles aux handicapés et équipés en conséquence
- communiquer suffisamment sur les aides à l'équipement pour personnes en situation de handicap

Organisation des services

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Une organisation rationnelle des Services municipaux est essentielle au bon fonctionnement de l'Administration et donc à la mise en œuvre des Politiques Publiques décidées par le Maire et ses Adjointes par les services opérationnels en appui sur les fonctions supports de base (RH, Finances, Achats, Logistique, Informatique).

C'est aussi la garantie pour les fonctionnaires d'évoluer dans un système serein et clair et de permettre à chacun de comprendre où il se situe et à quoi il sert.

Depuis près de 10 ans, l'organigramme de la VdM a été changé tous les trois mois.

De 5 DG en 2010, l'organigramme est parvenu à 13 DGA en 2020 après déconstruction, reconstruction, redéploiement de directions, échanges de domaines etc. : une véritable « manipulation génétique » de l'Administration !

Notre Administration n'a donc plus connu d'organisation pérenne depuis toutes ces années.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Cette déconstruction et cette instabilité **n'ont généré qu'inconvénients** :

- perte de lisibilité dans la répartition des missions,
- regroupements de missions sans lien apparent (*cf. la DGAFMG ; la récente DGA culture, mer sport*),
- des missions redondantes : *cf. la DG déléguée aux JO et grands événements d'un côté et la direction des grands événements qui dépend de la DGAAPM de l'autre...*,
- la création de DGA, ou de Directions non par logique fonctionnelle et/ou opérationnelle mais par rapport à des considérations de personnes ou de logiques de pouvoir engendrant une modification du RIFSEEP pas forcément légitime
- des entités de même niveau déséquilibrées les unes par rapport aux autres en terme d'enjeu (*exemples : sont traitées à un même niveau la fonction achat public et la fonction entretien des locaux, l'action culturelle et la fonction liée aux activités nautiques ; l'urbanisme de la Ville et la gestion du patrimoine communal...*),
- coûts indirects induits de ces réorganisations (changement de signalétique, temps passé à mettre à jour les différents SI concernés, recrutements, mobilités, réadaptation des procédures et réseaux internes ...),
- coût psychologique sur les agents et cadres régulièrement redéployés,
- conséquence négative sur la qualité du service rendu à la population,
- moindre efficacité de l'action municipale dans la prise en compte des enjeux environnementaux

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

1/ Préambule indispensable : **audit organisationnel à réaliser** sur les missions effectuées en vue de rationaliser l'organisation et des objectifs de rationalisation.

2/ Organisation à bâtir **en fonction des politiques publiques prioritaires, des missions régaliennes et non des personnes**

3/ Élimination des **doublons en interne** à la VdM (par le regroupement des missions de même type au sein d'une seule entité responsable et par la suppression des DRP au sein des DGA, véritables « cypcat » des SRP situés au niveau opérationnel des Directions : cela permettrait de

libérer de nombreux moyens, notamment des cadres et de redéployer ceux-ci sur des missions opérationnelles essentielles) ;

4/ Élimination des **doublons en externe** avec d'autres collectivités locales : recentrer l'organisation des services sur les compétences communales et abandonner ou mutualiser les Services dont les missions relèvent de compétences métropolitaines, régionales ou départementales et remplacer des Directions ou Services entiers par des postes de chargé de mission ayant pour mission de maintenir le lien de la VdM avec les collectivités concernées (*activités nautiques, mer et littoral, missions et projets économiques, grands équipements sportifs et culturels à vocation transverse, prévention des risques ne relevant pas des pouvoirs de police du maire notamment*) ;

5/ Ramener le nombre de DGA à 7 maximum avec à leur tête un DGA secondé pour chaque domaine d'un adjoint « métier » :

- DGA des ressources (RH/Finances/Logistique/ Informatique/ Commande Publique/Juridique),
- DGA développement urbain et cadre de vie (Urbanisme/Habitat/Environnement/Patrimoine foncier/ Entretien et construction des bâtiments municipaux/ Éclairage public/ Espace public...),
- DGA protection de la population (Sécurité/ Salubrité/ Tranquillité /Risques /Polices / Secours / incendie),
- DGA enfance et social (Crèches/ Affaires sociales/ Animation),
- DGA éducation,
- DGA services à la population (EC, BMDP, services sportifs, coordination des Mairies de secteur, tous les services qui accueillent du public),
- DGA culture et communication.

6/ Rattacher directement au DGS les chargés de mission en lien avec les compétences exercées par d'autres collectivités qui peuvent avoir un lien sur les fonctions principales de la commune (exemple : transport / voirie)

7/ Décentraliser des missions au niveau des Mairies de secteur (Éducation notamment) demeurant sous un pilotage centralisé de la DGA concernée.

Police municipale / Sécurité Publique

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

La sécurité publique représente un enjeu important pour la population.

C'est d'ailleurs l'une des composantes de la notion d'ordre public que le Maire se doit faire assurer sur le territoire de sa commune (les deux autres composantes étant la salubrité publique et la tranquillité publique)

Il s'agit de l'une des missions « régaliennes » de la commune qui ne peut être ni déléguée, ni délaissée.

Ces dernières années, l'administration précédente a consacré un budget important pour ce qui était considéré comme une priorité. Le développement de la vidéoprotection ainsi que les multiples réorganisations d'organigramme ont permis de transformer une simple direction en une direction génération adjointe (DGASEC).

Les moyens en place sont déjà importants mais la situation actuelle laisse apparaître une certaine usure physique et psychologique des 430 agents actuellement en poste, notamment du fait de choix de management qui les démotivent.

Il existe aussi un contingent important d'ASVP (agent de sécurité de la voie publique) rattaché depuis peu à la même DGA que celle de la police municipale, mais qui fonctionne sans véritable coordination avec la PM.

Par ailleurs, les modes d'organisation du travail sont tels que le sentiment d'une police inopérante et peu présente sur le terrain persiste dans l'esprit des Marseillais, alors que les agents travaillent.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Les avantages

- la professionnalisation du métier au cours des 8 dernières années devenant la première Police municipale de France en terme d'effectifs,
- les moyens matériels accordés à la délégation à la sécurité n'ont rien à envier aux autres collectivités,
- les différents cycles horaires actuels satisfont globalement l'ensemble personnel.

Les inconvénients sont encore nombreux

1/ Les modalités de badgeage ne sont pas forcément adaptés à la profession

- les interventions dépassent bien souvent le temps accordé aux missions,
- la réduction du temps de travail accordée pour la pénibilité sous forme de minutes journalières et remise en cause par l'ensemble du personnel,
- le turn-over des effectifs est important malgré un régime indemnitaire avantageux.

2/ Un organigramme qui crée trop de divisions au sein des effectifs

- une pyramide remise en cause notamment par l'absence de recrutement en externe de cadres pendant de nombreuses années,
- un pouvoir concentré entre les mains d'un seul Directeur Général Adjoint.

3/ Un recrutement de personnel pas forcément judicieux avec le recours exclusif à d'anciens gendarmes, militaires ou adjoint de sécurité de la Police nationale.

4/ Une concentration trop importante d'effectifs au sein des différentes bases .

5 / Encore trop d'agents en tenue assignés à des tâches administratives de bureau et qui manquent sur le terrain.

6/ l'absence de coordination des ASVP et de la PM constitue une déperdition de moyens.

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

Nos organisations syndicales ont toujours été forces de propositions sur les questions relatives aux cycles de travail, moyens de protections, régime indemnitaire, solutions face à la Covid-19.

Même si d'autres priorités sont envisagées, sacrifier tout ce qui a été réalisé en 8 ans serait dommageable pour l'Administration et les administrés.

Les orientations qui seront prises devront justement corriger les erreurs passées en trouvant des solutions adéquates et pérennes pour remplir les objectifs d'une promesse non tenue en atteignant la barre des 600 agents.

Un renouvellement d'orientations permettrait de redonner un nouvel élan.

Nous proposons de :

- 1/ réaliser un audit interne de la DGASEC,
- 2/ favoriser un concours d'agents de catégorie C ou en cas d'impossibilité financière, prioriser l'embauche exclusive de policiers municipaux en recrutement externe.
- 3/Changer les mentalités en favorisant le retour à la police de proximité :
- 4/ permettre aux agents d'exercer leur métier en leur laissant davantage de prérogatives pour mettre fin aux nombreuses mobilités vers d'autres communes suite à la démotivation citée plus haut,
- 5/ Recentrer les missions et ne plus être corvéable aux exigences de la Police nationale,
- 6/ Créer d'autres sites sur le territoire pour mieux répartir les effectifs afin de réduire les coûts d'énergies liés aux dépenses de carburants en agissant pour l'environnement, et réduire les déplacements véhiculés en favorisant l'ilotage.
- 7/ Coordonner les missions de la PM et des ASVP

Promotions / avancements / « casting » des responsables

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

La promotion qui amène les fonctionnaires à des fonctions supérieures est réalisée selon trois possibilités d'avancement :

- l'avancement au choix accordé à des personnes qui ont une valeur professionnelle suffisante et reconnue par leur hiérarchie,
- l'avancement après réussite à un examen professionnel et sur avis favorable de la hiérarchie,
- l'avancement par voie de concours.

Cette évolution professionnelle doit à la fois **servir à chaque fonctionnaire pour évoluer dans sa carrière, mais également à l'Administration pour optimiser ses ressources humaines et placer les bons profils aux postes correspondants** (adéquation profil/poste ou, plus communément casting adapté)

1/ S'agissant des promotions : chaque fin d'année civile, en principe, a lieu une Commission Administrative Paritaire d'avancement de grade. La DGARH communique environ trois mois auparavant aux DGA et Directeurs les quotas fixés par grade et filière (quotas réglementaires et/ou d'opportunité selon les grades) ainsi que le nombre de propositions à effectuer par DGA pour chaque grade.

Les propositions sont réalisées par le n+1, classées et remontent la voie hiérarchique. À chaque niveau s'établit un nouveau classement. Pour les catégories C et B, l'arbitrage final est réalisé à la DGARH, pour les catégories A l'arbitrage est finalisé par le DGS en COMEX et validé par le Cabinet du Maire qui peut aussi d'ailleurs intervenir pour les B et C de façon discrétionnaire. **Les critères de classement et la méthode de classement varient d'une DGA à l'autre.**

Beaucoup sont proposables, peu sont retenus compte tenu des quotas.

Les listes ainsi établies sont présentées en CAP (réforme des CAP prévue pour 2021 à ce sujet) et la nomination n'intervient qu'après arrêté du **Maire qui demeure la seule autorité à disposer de ce pouvoir de nomination.**

Les organisations syndicales ne sont pas officiellement associées à la préparation si ce n'est qu'elles sont reçues par les DGA pour entendre leurs interventions au profit de tel ou tel autre candidat à la promotion.

2/ S'agissant des castings pour les postes à responsabilité, et même si depuis quelques années, peuvent parfois paraître des appels à candidature internes, le choix est effectué par le DGS éventuellement sur proposition des DGA, éventuellement avec avis de la DGARH et sans véritable étude objective de candidature.

Depuis de nombreuses années, force est de constater que beaucoup de casting des responsables de haut niveau (DGA/Directeurs/voire certains Chefs de service) ont été effectués sur des critères qui ne sont pas forcément la compétence professionnelle, l'expertise technique, l'expérience pour le poste concerné.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Un avantage : pour les promotions, l'organisation administrative des CAP par la DGARH est assez correcte et permet aux responsables hiérarchiques de disposer des informations administratives utiles. À noter toutefois qu'il a fallu que nos organisations syndicales saisissent la CADA pour que la liste des promouvables soit rendue publique.

Beaucoup d'inconvénients demeurent.

1/ Pour les promotions : une inégalité de traitement flagrante

- **pas de critères objectifs utilisables** de façon transverse pour proposer des candidats à la promotion (effort de passer examen professionnel, mérite, résultat, investissement, expertise, ancienneté notamment) mais plutôt des critères subjectifs liés à des pratiques clientélistes syndicales ou politiques, ou liés à du copinage...,
- **pas de lien avec l'évaluation annuelle** qui n'est pas utilisée (seul un rapport de proposition circonstancié est produit),
- **pas de procédure commune d'arbitrage**: ainsi dans telle DGA, on tiendra compte des propositions déjà effectués les années précédentes et le candidat remontera le classement de façon automatique, alors que dans telle autre DGA, le candidat 2^e sur la liste une année, sera 5^e l'année suivante sans pour autant avoir démérité.

Tout ceci générant frustration, démotivation et colère pour les agents et baisse du niveau général pour l'Administration

2/ Pour les castings sur les postes à responsabilités,

- **rabaissement flagrant du niveau de management**, qui en cascade génère une véritable « médiocratie » au sein de notre Administration, avec non seulement des conséquences néfastes quotidiennes sur le fonctionnement des Services, et au final sur le service rendu, le bien être des agents mais aussi des conséquences graves en matière de sécurité juridique, technique, financière et sociale,
- **grande démotivation, fuite des « cerveaux »** vers d'autres administrations.

Et que ce soit pour les promotions ou les castings, un inconvénient commun : le gaspillage de l'argent public.

PISTES DE RÉFLEXION

Pour les promotions :

1/ Des critères objectifs à utiliser et à pondérer :

- diplôme correspondant au niveau du grade; réussite au concours et/ou examen pro et/ou VAE ; formations suivies et validées ; évaluation annuelle ; expérience professionnelle, ancienneté dans le grade, projet abouti, mérite particulier.

2/ Procédure de proposition d'avancement :

- à partir des critères précités, et pondérés, établir une notation d'évaluation globale de l'agent,
- tenir compte aussi de la validation d'acquis avec attestation à la clef, notamment pour ceux qui ont tenu des postes nécessitant un grade supérieur à celui détenu,
- demander aux n+1 de proposer les avancements par note circonstanciée en tenant compte de cette évaluation globale,
- arbitrage à prévoir en remontant la hiérarchie avec classement établi selon les mêmes modes de raisonnement au sein de toutes les DGA : les mêmes critères (précités) la reprise obligatoire de l'ordre du classement des années précédentes en faisant remonter d'un cran ceux qui n'ont pas été nommés sauf justifications formelles fondées sur des éléments objectifs,
- ouverture des quotas au maximum pour les catégories C, et de façon proportionnelle pour chaque DGA et MS en ce qui concerne les catégories B et A.

3/ Dialogue social réel avec les OS

- 2 mois minimum avant les avancements de grade, négociation des quotas entre la DGARH et les OS,
- communication de la liste des promouvables,
- transparence des choix,

Pour les postes à responsabilité (responsable de DGA, Direction, de Service...)

- 1/ Principe de mobilité tous les 5 ans (sauf cas particulier à justifier devant la CAP) ;
- 2/ Publication des postes en gestion prévisionnelle de vacance (8 mois avant) ;
- 3/ Bilan de compétence effectué tous les 5 ans ;
- 4/ Choix effectué par un collège composé du DGARH, du DGS (pour les DGA) ou DGA concerné (pour les directeurs) et du Directeur (pour les Chefs de service) ;
- 5/ Évaluation au bout de 6 mois après affectation ;
- 6/ Critères de choix liés au niveau général nécessaires pour occuper l'emploi correspondant (diplômes, concours, examen pro, VAE) mais aussi à des valeurs intrinsèques humaines correspondant à ce que l'on attend d'un manager moderne (communiquant, empathique, fédérateur, visionnaire) ;
- 7/ Abandon des « faisant fonction » ;
- 8/ Évaluation du profil psychologique des managers encadrant plus de 10 personnes ;
- 9/ Formation initiale interne à la VdM ou coaching pour les promus sur des grades supérieurs.

RIFSEEP

RÉGIME INDEMNITAIRE TENANT COMPTE DES FONCTIONS, DES SUJÉTIONS, DE L'EXPERTISE ET DE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Enjeux : Issu du Décret N°2014-513 du 20 mai 2014, le RIFSEEP (Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, Sujétions, Expertises et Engagement Professionnel) se définit comme un complément de rémunération.

Pourquoi le RIFSEEP :

- Redonner du sens à la rémunération indemnitaire ;
- Valoriser l'exercice des fonctions ;
- Renforcer la cohérence interministérielle ;
- Reconnaître la variété des parcours professionnels et les acquis de l'expérience ;
- Assurer des conditions de modulation indemnitaire transparentes ;
- Favoriser les mobilités par une comparabilité accrue des fonctions.

Le RIFSEEP :

- s'applique à tous les agents quels que soient leurs grades ou leurs filières,
- valorise principalement l'exercice des fonctions,
- remplace toutes les primes et indemnités sauf celles limitativement énumérées par décret.
-

Il est composé de :

- **composante principale** : l'Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise (IFSE)
- **composante facultative** : le Complément Indemnitaire Annuel (CIA) qui est une part facultative servant à valoriser l'investissement personnel, la manière de servir, le sens du devoir public, la contribution au collectif de travail (versé en 1 ou 2 fois).

Contexte :

Le montant de l'IFSE repose, d'une part, sur une formalisation précise de critères professionnels, d'autre part, sur la prise en compte de l'expérience professionnelle. Il est fixé selon le niveau de responsabilité et d'expertise des fonctions exercées :

- les fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception,
- la technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification,
- les sujétions particulières ou le degré d'exposition du poste.

La Ville de Marseille a déterminé un nombre limité de groupes de fonctions (GF) et des sous-groupes indemnitaires (SGI), objet de l'annexe 2 de la délibération du Conseil municipal du 25 novembre 2019. À chaque groupe de fonctions correspond un montant plafond d'IFSE. Chaque emploi est coté sur la base de 3 critères prévus par les dispositions réglementaires, ceux-ci étant

déclinés en 21 indicateurs. Il est entendu que le montant de l'IFSE fera l'objet d'un réexamen en cas de changement de groupe de fonction, en cas de mobilité au sein du même groupe de fonctions et a minima tous les 4 ans en l'absence de changement de fonction.

Lors de la première application du RIFSEEP, **le montant indemnitaire mensuel perçu par l'agent** au titre des régimes indemnitaires liés aux fonctions exercées, au grade détenu et aux résultats **est conservé au titre du RIFSEEP**.

ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

Au sein de la Ville de Marseille, les modalités d'application du RIFSEEP sont actuellement définies par la délibération n°19/1054/EFAG du 25 novembre 2019 et ses annexes.

Le RIFSEEP a remplacé un certain nombre de primes et d'indemnités existantes. Mais alors que cette substitution ne devait pas conduire à une baisse de rémunération pour les agents concernés, mais garantir leur niveau de primes mensuel, il a été relevé par nos organisations syndicales des pertes sur certains postes, notamment en ce qui concerne l'indemnité pour travaux dangereux, insalubres, incommodes ou salissants selon certaines missions.

De plus, la cotation des emplois qui a été portée à la connaissance de tous les agents montre des disparités importantes d'indemnités pour des emplois très similaires.

Avant l'entrée en vigueur du RIFSEEP nous avons relevé que certains agents ne bénéficiaient pas du montant minimum de l'ancien régime indemnitaire. Mais depuis, ces disparités ont été noyées dans le RIFSEEP et il sera difficile de réajuster ce manquement.

À l'instar de la mise en œuvre de l'entretien professionnel qui constitue une procédure d'évaluation censée être équitable pour tous, nous attirons l'attention de notre Administration sur la possibilité de dévoyer la réévaluation du RIFSEEP.

Enfin, l'attribution probable du CIA ne peut être envisagée sans qu'une enveloppe budgétaire annuelle ne soit votée.

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

Simplification des groupes en fusionnant les lignes correspondant à une même fonction, ex : concierge ; chargé d'étude ; chef d'équipe ; responsable... et ayant le même montant IFSE.

Ajustement de certains groupes de catégorie C ayant le même minimum et maximum.

Transparence sur la partie « expérience professionnelle » de l'IFSE.

Recatégorisation de certaines fonctions qui malgré leurs similitudes ont un montant mini et maxi de l'IFSE très différents.

Mettre les agents sur les bonnes fonctions : avant toute affectation du RIFSEEP les agents doivent avoir connaissance de leur emploi afin de s'assurer de sa bonne adéquation avec la fiche de poste. En effet, l'emploi conditionne le montant de l'IFSE et il y a parfois une grande disparité du montant de l'IFSE entre deux emplois en apparence similaire.

Mise en place d'une **grille permettant d'évaluer de manière transparente l'augmentation de l'IFSE** afin de ne pas retomber sur les errements liés à l'ancien régime indemnitaire. La confiance ne doit pas exclure le contrôle.

La mise en place du RIFSEEP risque fort de motiver certains agents à demander leur **mobilité** sur des postes dont le RIFSEEP est plus important.

Une majorité d'agents ne peuvent pas bénéficier d'une revalorisation de leur RIFSEEP puisqu'on leur attribue un **montant d'IFSE fixe** compte tenu de leur emploi. Si la situation était auparavant opaque et la comparaison avec d'autres emplois était très difficile, il y a désormais une prise de conscience de ces agents de ne pas pouvoir bénéficier d'une augmentation de leur IFSE. Cette frustration doit faire l'objet d'une attention toute particulière sur la bonne affectation de l'agent sur le bon emploi.

Télétravail

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Le télétravail, mode d'organisation du temps de travail, vise à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Au-delà de la recherche de cet équilibre, l'enjeu est multiple :

- améliorer les conditions de travail,
- améliorer la performance des agents,
- réaliser des gains dans le domaine des postes de travail,
- participer à la politique de réduction des gaz à effet de serre,
- assurer la continuité du service, même en temps de crise,
- veiller à une meilleure intégration des agents en situation de handicap....

Le télétravail connaît un véritable essor à travers l'Europe, et d'autant plus après la crise du printemps 2020 (Covid-19) qui a généré un confinement de plus de deux mois.

La Ville de Marseille est en retard dans ce domaine.

Réclamé depuis 2016/2017, le télétravail n'a été accepté dans son principe (sans mise en œuvre) qu'en octobre 2019 et devait faire l'objet d'un test dans le courant du 1^{er} trimestre 2020.

Ce test restreignait l'accès de ce mode de travail à un petit nombre et en écartait les encadrants. Il nécessitait également l'inscription de ce mode de travail dans un projet de service qui visait à organiser le fonctionnement du service en tenant compte des personnels travaillant à domicile.

La double crise que les Services municipaux ont connue en mars 2020 (Covid-19 et cyberattaque) a totalement bouleversé ce projet. Les Services ont été plongés brutalement dans l'obligation d'organiser le télétravail à temps plein, non seulement pour la quasi-totalité des personnels pouvant y accéder mais également sans aucun moyen dédié, puisque les agents et cadres ont utilisé leurs propres équipements.

Contrainte et forcée par les circonstances, l'Administration municipale a donc découvert ce mode de fonctionnement qui perdure de façon plus réglementaire (3 jours maximum par semaine) après ces crises, dans un contexte transitoire ; avant une organisation plus formelle et des règles plus cadrées qui devraient sortir à l'automne prochain.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Avantages :

Dans le contexte particulier, vécu depuis le printemps 2020, les avantages sont vite apparus tant pour l'agent que pour l'Administration.

Pour l'agent :

- une amélioration de la qualité de vie au travail (moins de stress, moins de temps dans les transports, etc.),
- un cadre de travail plus propice à la concentration au domicile (en comparaison au bureau où les interruptions sont fréquentes),
- une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à la flexibilité permise par le télétravail (plus de temps à consacrer à des activités extra-professionnelles ou à sa famille, par exemple),
- une sécurité sanitaire en cette période de risque de contagion « Covid », en permettant aux agents de rester plus à domicile.

Pour l'administration :

- une évolution quasi-contrainte des pratiques managériales et organisationnelles, par effet de levier. Ce télétravail a été une opportunité pour s'orienter vers une organisation plus ouverte, plus flexible, moins tournée vers le contrôle présentiel,
- une augmentation de la flexibilité des ressources humaines qui a permis d'assurer la continuité du service pendant le confinement,
- l'amélioration de la « marque verte ». Le télétravail a contribué à la réduction des émissions de CO2 (via la réduction du nombre de déplacements),
- un gain réel sur l'utilisation du parc de véhicules de la VdM.

Inconvénients

Faute de préparation suffisante, et du fait du retard pris dans ce domaine, le test « grandeur nature » a fait apparaître les limites suivantes :

- l'absence d'équipements qui a contraint chaque télétravailleur (2000 personnes) à utiliser son matériel, pas toujours adapté, et à ses frais,
- la psychorigidité de certains managers, non préparés à ce type d'organisation du travail qui font preuve de défiance et refusent à leurs agents ce mode de fonctionnement pour des raisons non fondées,
- les modalités de test qui perdurent, notamment avec la nécessité de monter un projet de service qui complique sa mise en œuvre et va certainement générer d'autres refus,
- l'impossibilité de télétravailler ailleurs qu'à domicile alors que certains agents souhaiteraient pouvoir se rendre dans des espaces de coworking.

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

Nécessité de pérenniser cette organisation moderne du travail en clarifiant :

- Les conditions d'éligibilité au télétravail (identifier les postes éligibles et adapter les fiches de poste et ceux qui ne le sont pas. Vérifier la compatibilité avec les activités exercées et l'organisation du Service. Mesurer à la fois l'intérêt de l'agent et celui du Service. Équiper les télétravailleurs correctement) ;
- Les modalités d'exercice : domicile/nomade/travail en réseau/occasionnel. Déterminer dans quel mode de télétravail se trouve l'agent. Plusieurs possibilités sont envisageables selon le poste, les missions... ;
- La durée hebdomadaire et le temps de travail : 1 à 3 jours par semaine. Plages horaires à définir. Droit à la déconnexion à assurer ;
- Les moyens : matériel (ordinateur, tablettes, téléphone...) dédommagement abonnement internet (budget prévu à cet effet) ;
- La formation des managers à l'usage du télétravail et au droit à la déconnexion ;
- Un guide d'aide au télétravail pour l'agent (guide que nous avons déjà envoyé à la DGARH)
- Une évaluation annuelle.

Temps de Travail

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

La gestion de temps de travail constitue un levier fondamental d'efficacité de l'Administration mais également un levier managérial très important pour permettre aux employés de concilier exigences de travail et vie personnelle.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, la durée annuelle de travail au sein des Services municipaux est passée de 1 567 h 30 à 1 607 h pour se conformer aux textes en la matière.

Nos OS ont accepté sans discussion ce passage au temps réglementaire mais ont sollicité et obtenu qu'en contrepartie de ces 40 h supplémentaires annuelles, la gestion du temps de travail soit modernisée dans l'intérêt des agents :

- sur le cycle de travail : introduction des horaires variables pour une majorité d'entre eux, choix entre 4 cycles pour les horaires standards, vote de cycles spécifiques pour des missions aux contraintes particulières en terme de présence sur le terrain,
- sur l'organisation du travail : lancement du test sur le télétravail (2^e trimestre 2020),
- sur la mesure du temps de travail : installation des badgeuses permettant non seulement à l'Administration de contrôler le temps de travail mais aussi aux agents de s'autogérer.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Les avantages de cette nouvelle approche résident essentiellement dans :

- la variabilité des cycles qui permet à chacun de s'organiser au mieux,
- l'autogestion de son temps de travail sur plages variables qui concilie ainsi vie professionnelle et vie personnelle,
- l'adaptation des cycles aux spécificités des missions exercées.

Les inconvénients sont encore nombreux :

1/ Concernant la variabilité :

- les plages fixes du matin ne tiennent pas compte des contraintes pourtant bien réelles des heures de pointe et perdent ainsi en efficacité,
- les règles relatives aux dépassements écrêtés à 8h par mois sont injustes pour celles et ceux qui dépassent systématiquement plus de 8 h par mois travaillées, notamment pour les cadres,
- certains cycles spécifiques devraient pouvoir bénéficier de la variabilité, avec des plages à adapter aux missions.

2/ Le télétravail (voir fiche spéciale dédiée) :

Ce mode de travail est indissociable du temps de travail et doit être traité dans ce contexte, or l'Administration municipale le dissocie de ce sujet.

3/ La durée du TT : pas de remarque sur les 1607 h annuelles mais impossibilité de les traiter de façon annualisée avec obligation de réaliser son temps hebdomadaire sur 5 jours, quelles que soient les périodes de l'année.

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

1/ Annualisation du temps de travail en fonction des rythmes du service à rendre à la population (exemple les manifestations culturelles, centres d'animation, services à la population, ...) :

Avantage : permettre une meilleure utilisation des RH.

2/ Possibilité de choisir d'effectuer son temps hebdomadaire sur 5 jours, 4,5 jours voire 4 jours :

Avantages : réduction du nombre de postes de travail, réduction des déplacements urbains, conciliation vie de famille et vie professionnelle, récupération d'ETP grâce à la diminution des temps partiels.

3/ Règles particulières pour les cadres amenés à dépasser largement les horaires : possibilités de récupérer sur les plages fixes ;

4/Diminution des plages fixes obligatoires ;

5/ Incitation au télétravail avec possibilité de badger à partir de son poste de travail.

Vers le recentrage des missions communales essentielles

ENJEUX/CONTEXTE GÉNÉRAL/ÉTAT DES LIEUX

Comme toute commune, la VdM doit assurer un certain nombre de compétences dévolues par le CGCT : ce que nous pouvons appeler « missions régaliennes ». Exemples : : police, état-civil, entretien des écoles, urbanisme, gestion du domaine public communal, cimetières communaux, immeubles en périls imminents, etc.

Au-delà de ces compétences légales et réglementaires, elle exerce également son action, par choix politique dans des domaines qui relèvent d'autres collectivités ; exemples : économie, social, environnement...

Enfin, elle exerce aussi des missions dont le périmètre a progressivement dépassé le domaine communal : culture, loisirs, sport, activités nautiques ...

La Ville de Marseille a connu depuis plusieurs décennies des évolutions liées à l'apparition d'une nouvelle collectivité locale (Établissement Public de Coopération Intercommunale) sous la forme initiale de Communauté Urbaine, transformée en 2016 en Métropole.

À ces différentes occasions, parce que prévu par la loi mais aussi avec une volonté de mutualiser, des compétences communales ont été transférées à ce nouveau niveau d'administration locale.

Ce transfert de charges s'est accompagné d'un transfert de moyens (notamment de RH) et de ressources, correspondants.. Ainsi lors de la création de la CUM, plus de 3 500 agents ont rejoint une nouvelle administration. Lors de la création de la Métropole un autre contingent a également été transféré.

L'enjeu du recentrage des missions municipales est le suivant :

- la Ville de Marseille a pour les prochaines années, des défis importants à relever qui nécessiteront de dégager des marges financières et de mobiliser l'ensemble des forces vives de la Collectivité sur les missions régaliennes.
- la VdM n'a pas les moyens de tout gérer, c'est une ville pauvre qui mérite une utilisation raisonnée de ses ressources.
- actuellement l'organigramme de la Ville fait apparaître de nombreux doublons notamment dans les Services fonctionnels et met en exergue des Directions dont les missions sont dévolues à d'autres échelons territoriaux.
- cette complexité organisationnelle est très peu lisible et rend difficile voire impossible la gouvernance de cette Administration qui s'apparente au labyrinthe de Dédale

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SITUATION ACTUELLE

Avantage apparent de la situation actuelle :

La VdM est intervenue dans de nombreux domaines et a cherché à montrer sa volonté de participer à des choix pourtant dévolus à d'autres collectivités locales. Il s'agit là d'un choix politique visant à ne pas abandonner des domaines importants pour la population.

Inconvénients :

Le saupoudrage des budgets de ces dernières années n'a généré que frustrations et résultats médiocres dans tous les domaines.

Certains domaines « régaliens » ont même été quasiment abandonnés au profit de missions non obligatoires (exemple : la gestion des immeubles en péril...)

Une grande perte d'énergie parmi le personnel.

PISTES DE RÉFLEXION PROPOSÉES

- auditer l'ensemble des missions exercées par la VdM, et effectuer un audit organisationnel avec un expert en organisation territoriale digne de ce nom
- identifier les missions obligatoires, les missions liées à des choix politiques forts de la nouvelle équipe, les missions dévolues à d'autres cl, ou transférables,
- Recentrer sur ses missions « cœur de métiers » : éducation, état-civil, pompes funèbres, police municipale et bâtir une organisation autour de ses missions prioritaires
- Trouver le bon niveau de pertinence en déconcentrant certaines missions au niveau des Mairies de secteurs