

Audit des ressources humaines du CCAS de la ville de La Seyne- sur-Mer et de ses 2 résidences autonomie Jean Bartolini et Ambroise Croizat

Restitution de synthèse



SOMMAIRE



1. **Objectifs et démarche**
2. Résultats de l'audit RH
3. Conclusion

Objectifs de l'audit



La Ville de La Seyne-sur-Mer a demandé au Cabinet Erebus de conduire un audit sur les Ressources Humaines du CCAS et de ses 2 résidences autonomie avec pour objectifs de :

- 1 Comprendre si le CCAS et ses 2 résidences disposent des effectifs et compétences nécessaires pour accomplir leur mission
- 2 Vérifier si le CCAS et ses 2 résidences disposent d'une fonction RH adaptée aux enjeux des Ressources Humaines
- 3 Savoir si le contexte de travail permet de créer la motivation et l'esprit d'équipe indispensables pour avancer et répondre aux attentes légitimes des citoyens et bénéficiaires

1

Un **diagnostic** du système de management des RH par :

- L'analyse des indicateurs clés des ressources humaines
- L'étude du fonctionnement de la DRH

Complété par des entretiens avec la Directrice du CCAS et la Vice-présidente du CCAS

2

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

Le CCAS

- La direction du CCAS
- La direction des 2 résidences autonomie
- La direction des Ressources Humaines
- La direction Finances
- Le service Maintien à domicile
- Le service Accueil Social

La Résidence autonomie Jean BARTOLINI

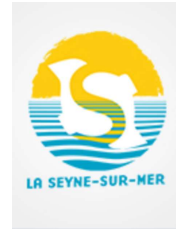
- La direction de la résidence

La Résidence autonomie Ambroise CROIZAT

- *Directeur adjoint en congé à la période de l'audit*

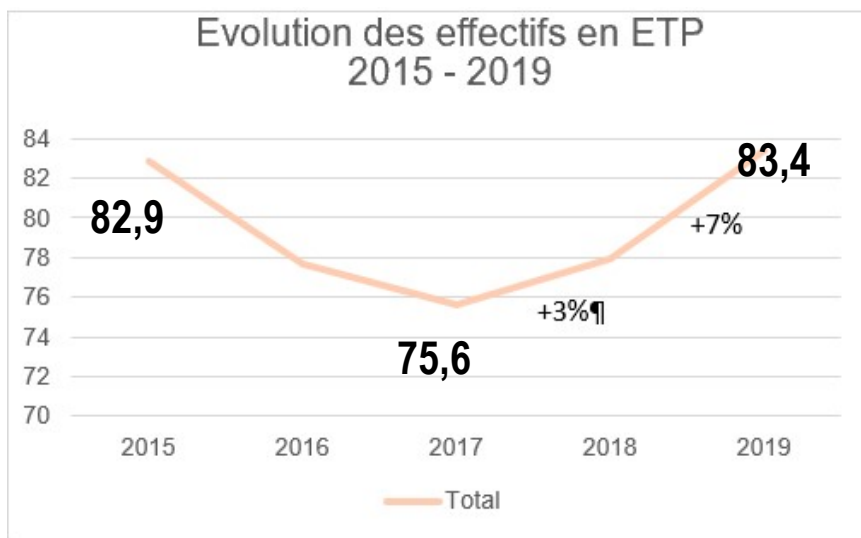


SOMMAIRE



1. Objectifs et démarche
2. Résultats de l'audit RH
 - a. Effectifs et compétences**
 - b. Fonction RH
 - c. Contexte de travail
3. Conclusion

Des effectifs faibles au regard de la taille et du contexte social de la ville



Des efforts réalisés jusqu'en 2017 pour réduire les effectifs.

L'effectif de la filière sociale, cœur de métier du CCAS, a continué à baisser jusqu'en 2018.

Une seule assistance sociale à mi-temps fait partie des effectifs.

La maîtrise des effectifs s'est faite sur la seule préoccupation budgétaire sans prendre en compte la réalité des besoins des missions sociales du CCAS.

D'ailleurs, nous avons constaté que **l'Analyse des Besoins Sociaux** de la population, obligation légale annuelle du CCAS, n'a pas été réalisée ces dernières années.

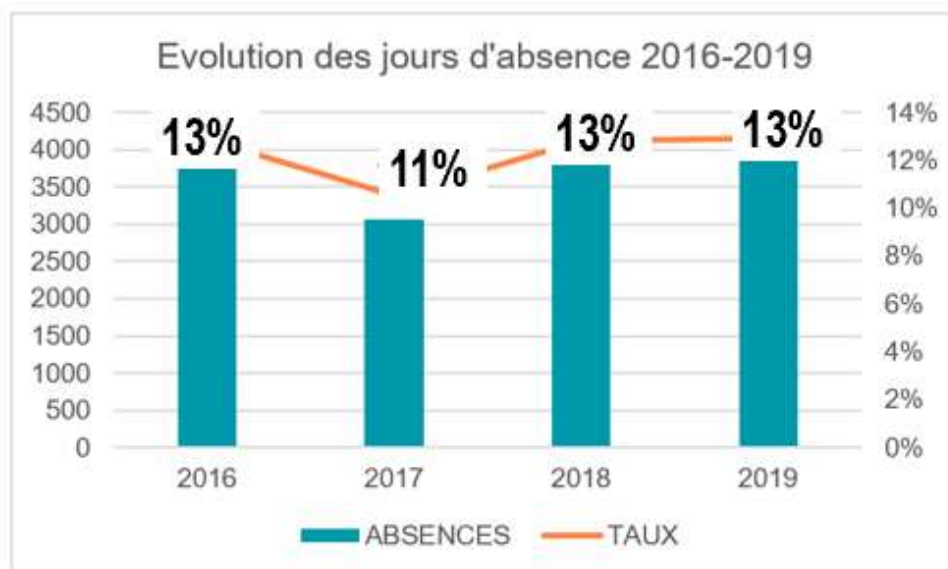
Sans définition des besoins, pas de périmètre clair des actions sociales à prendre en charge. Il est donc difficile d'évaluer l'adéquation des ressources et compétences du CCAS par rapport à ses missions.

Nous avons évalué les effectifs du CCAS de la Seyne-sur-Mer par comparaison avec ceux du CCAS de la Ville de Toulon

Ratio 2019 du CCAS pour 10.000 habitants

Toulon	La Seyne-sur-Mer
19,5 agents	13,4 agents

Un taux d'absentéisme dans les services sociaux très préoccupant



Depuis longtemps l'absentéisme est important. La crise sanitaire aggrave encore la situation.

En particulier, fin 2020, dans le service du Maintien à domicile, on a atteint des pics de presque 50 % de l'effectif absent.

Les effectifs insuffisants entraînent une surcharge de travail, elle-même à l'origine d'un épuisement moral et physique dont résulte en partie l'absentéisme constaté.

Le flou qui règne sur l'avenir des actions sociales prises en charge par le CCAS alimente le doute, génère du désengagement et favorise l'absentéisme.

Perspectives d'avenir

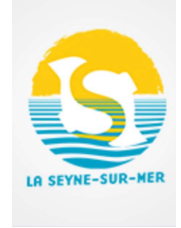
Le CCAS doit se déterminer sur les orientations qu'il souhaite donner à son action sociale :

- Soit la soutenir, et pour cela dans le même temps renforcer ses effectifs ;
- Soit au contraire l'alléger et se tourner vers des partenaires et associations.

Clarifier la situation permettra de restaurer **un contexte de travail normal**, ce qui est la première condition pour commencer à lutter contre **l'absentéisme**.



SOMMAIRE



1. Objectifs et démarche
2. Résultats de l'audit RH
 - a. Effectifs et compétences
 - b. Fonction RH**
 - c. Contexte de travail
3. Conclusion

La Fonction RH du CCAS est centrée sur la gestion administrative et la paie des 87 agents



Gestion administrative et paie

La DRH avec 2,8 personnes, assure la gestion administrative, la gestion des absences et la paie des agents sur l'outil CIRIL partagé avec la Ville.

Une situation perfectible malgré des effectifs suffisants en nombre :

- Une expertise RH à renforcer
- Un outil CIRIL mal paramétré

Gestion des Ressources Humaines

Au-delà de la gestion administrative, **aucune action de Gestion des Ressources Humaines n'est produite.**



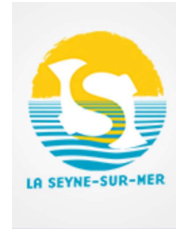
Le recrutement, la formation, la gestion des temps et activités sont embryonnaires. La direction RH se limite à enregistrer les recrutements, les formations et les temps.

Les composantes de pilotage et de vision stratégique de la fonction RH n'existent pas.

Perspectives d'avenir

- Etudier l'opportunité de **mutualiser les fonctions administratives** RH avec celles de la Ville : gains d'échelle, optimisation de l'outil CIRIL
- Initier avec la DRH du CCAS, une **mission plus qualitative** sur les thèmes suivants :
 - prévention des RPS,
 - plan de formation, parcours de carrière,
 - plan de recrutement, plans de succession,
 - contrôle de gestion sociale, etc.

Un manque de rigueur général dans la gestion et le contrôle du temps de travail



Quelques dérives constatées

Heures de récupération, sur déclaratif

- Environ **1000 heures** de récupération chaque année
- Aucun plafonnement effectué sur ces heures récupérées
- Tous les agents, y compris les catégories A, notent leurs heures de dépassement, sans qu'elles aient été forcément demandées par la hiérarchie.

Année	Heures de récupération
2016	1460,33
2017	<i>Non transmise</i>
2018	933,65
2019	946,5

Télétravail

- Aucune disposition mise en place pour contrôler le temps passé et le travail réalisé en télétravail alors que quelques agents continuent à le pratiquer (en dehors du confinement)

Formation pour le compte de la Ville

- Depuis 2015, deux jours par mois, deux agents du CCAS dispensent des formations informatiques aux équipes de la Ville. Le temps produit en formation fait l'objet d'une récupération.

Origines des dérives

- Absence de **modalités de contrôle** de l'activité
- **Absence d'outil fiable** pour piloter le temps de travail,

Perspectives d'avenir

- Rappeler les règles applicables au temps de travail et mettre en place des procédures adaptées pour les suivre et contrôler
- Dans le cas où la Ville engagerait un projet d'outillage de son suivi du temps de travail (GTA), une réflexion commune avec le CCAS pourrait faciliter cette normalisation.

De façon générale, **aucune réflexion prospective sur l'évolution des ressources** et des recrutements à venir n'est menée.

- Les recrutements se font lorsque le besoin ou la demande surviennent.
- La procédure de recrutement existe mais elle n'est pas formalisée.
- L'absence de cadre formel, acté et opposable entraîne des risques d'écarts aux bonnes pratiques

Par exemple



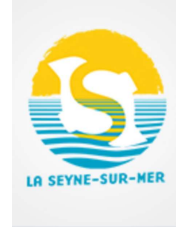
- Les comptes rendus de jury de recrutement ne sont pas rédigés.
- Le poste de Directeur des résidences autonomie a été attribué sans avis de vacance de poste publié.

Perspectives d'avenir

- Formaliser la procédure de recrutement et la rendre auditable.
- Etablir un plan de recrutement aligné sur les besoins et orientations futures du CCAS.

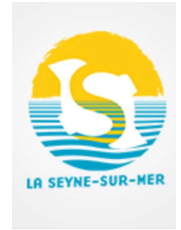


SOMMAIRE



1. Objectifs et démarche
2. Résultats de l'audit RH
 - a. Effectifs et compétences
 - b. Fonction RH
 - c. Contexte de travail**
3. Conclusion

Le contexte de travail du CCAS ne permet pas de travailler dans de bonnes conditions



Nous avons constaté **un mode de management général laxiste et basé sur une tendance de la direction à favoriser l'ascension des membres de sa famille.**

Les processus de recrutement basé sur la sélection et le mérite ne sont pas respectés.

Les conséquences
de ces dérives

- Le développement d'un phénomène de clan qui nuit au fonctionnement normal du processus de management : affaiblissement de l'autorité, favoritisme, hiérarchie court-circuitée
- Une ambiance délétère qui affecte le rôle normal que devrait assurer le management intermédiaire
- Une démotivation et un désengagement de certains agents
- Un absentéisme aggravé

Perspectives d'avenir

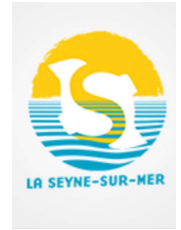
Le poste de Direction du CCAS est vacant suite au départ en retraite de la Directrice.

L'arrivée d'une nouvelle Direction est l'opportunité de restaurer une situation plus normale.

Pour cela, le futur Directeur (trice) devra présenter des compétences fortes en management pour redresser les mauvaises habitudes prises ainsi qu'une bonne expertise d'ingénierie sociale pour redonner de l'allant aux équipes.



SOMMAIRE



1. Objectifs et démarche
2. Résultats de l'audit RH
3. **Conclusion**

Un CCAS à reprendre en main

Sur le plan stratégique, il s'agira en premier lieu, de lancer **l'Analyse des Besoins Sociaux** pour quantifier la mission du CCAS et aligner les ressources et notamment les ressources humaines sur les objectifs retenus pour le CCAS.

Sur le plan opérationnel, l'urgence est de rétablir un climat serein, de redonner des objectifs motivants aux agents tout en mettant de la **rigueur, de l'équité et de la transparence dans les modes de fonctionnement.**

Pour cela, la nouvelle Direction pourra s'appuyer sur le **sens du service public des équipes** qui ne demandent que le bon signal pour s'engager encore plus fortement.



MERCI DE VOTRE ATTENTION