

# Organisation

## La nécessaire maîtrise des effectifs pousse à innover

Face aux contraintes budgétaires, les directeurs des ressources humaines cherchent des marges de manœuvre en envisageant des redéploiements de postes ou en anticipant les besoins. Mais ils sont aussi forcés de s'interroger sur les missions de service public ou le bien-être des agents.

**L**es contraintes financières et la diminution des dotations de l'Etat obligent les collectivités à redéfinir les métiers mais, surtout, à veiller à l'optimisation des ressources. Les DRH gèrent désormais le personnel avec une forte contrainte: la maîtrise des effectifs. «Les collectivités se sont emparées depuis quelques années des problèmes de masse salariale», commente Sophie Loiselet, présidente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines des territoires.

### Mise en adéquation des ressources

Depuis 2009, la région Centre fonctionne à effectif constant de 3200 agents (lire p.61). «Nous n'avons pas créé de poste depuis cinq ans», assure Charles Chaillou, directeur général délégué des RH. Même situation, ou presque, à Lyon (7226 agents, 484300 hab., Rhône) où l'on parle plutôt de «progression maîtrisée». «L'idée est de continuer à maintenir la masse salariale. Malgré la bonne situation financière, il reste des inquié-

### Une croissance ralentie

**En six ans, près de 287 000 emplois nets ont été créés dans la FPT, dont environ 135 000 dus aux transferts de personnel induits par la loi relative aux libertés et responsabilités locales de 2004. Le rythme d'augmentation des effectifs, sans tenir compte de ces transferts, décroît donc sensiblement depuis 2008.**

Source: «Bulletin d'information statistique», n° 89, de la direction générale des collectivités locales, juillet 2012.

tudes car les dépenses de fonctionnement risquent d'augmenter plus vite que les recettes», remarque Christel Queyroux, directrice des ressources et du contrôle de gestion «RH».

Un constat qui force les DRH à envisager davantage les redéploiements de postes et à réexaminer les missions de service public de leur collectivité. Ainsi, le conseil général du Finistère (3700 agents, 897600 hab.) a évalué le niveau de service pour l'entretien des collèges. «Un travail a été fait sur l'identification des surfaces à nettoyer. Nous avons déterminé où se trouvaient les besoins et mis en adéquation ceux-ci avec les ressources en personnel», détaille Sophie Loiselet.

A Lyon, «les élus souhaitent ouvrir de nouveaux équipements mais avec des contraintes sur les ressources qui conduisent la ville à s'interroger sur le périmètre du service public. Une étude a donc été initiée début 2013 avec le contrôle de gestion, la direction des finances, la DRH et l'ensemble des délégations et directions de la ville pour trouver des marges de manœuvre», confie Christel Queyroux.

Rationaliser, le mot fait peur mais n'est plus seulement dévolu au secteur privé. Lyon est ainsi passée au procès-verbal électronique. Une transformation du service de traitement de ces formulaires qui demande trois agents au lieu de vingt précédemment. Les fonctionnaires ont été réaffectés dans d'autres directions ou sur des postes nouveaux. Cette démarche pousse les DRH à jongler avec ces différents aspects: la maîtrise de la masse salariale, la qualité de service, le bien-être des agents, l'anticipation des besoins et les réaffectations nécessaires.

### Un mythe tenace

Selon Charles Chaillou, la posture des agents et des managers doit évoluer. «Il y a un mythe tenace chez le fonctionnaire, c'est qu'il est un spécialiste. Or, notre objectif est justement d'expliquer qu'un chargé de mission reste dans cette fonction quel que soit le service dans lequel il travaille. Nous devons aussi montrer aux managers qu'il est possible ponctuellement d'affecter des agents dans des services qui ont besoin de leurs compétences», insiste-t-il. Les contraintes budgétaires n'ont pas que des conséquences négatives, suggère Emilie Porcher, directrice des ressources humaines de Nantes métropole (lire p.61): «Le contexte a renforcé le niveau de dialogue entre la DRH et les directions opérationnelles. Il nous a également amenés à nous pencher davantage sur l'organisation des services, l'absentéisme et l'usure professionnelle.» *Julie Krassovsky*

### Deux postures possibles

Dans les collectivités, Yannick Piquet-Bonfils, directrice de Duranton consultants, observe souvent deux postures. «La première consiste à retarder les recrutements. La seconde s'attache à responsabiliser chaque chef de service sur la masse salariale correspondant à l'effectif qu'il gère. La deuxième option reste la plus vertueuse.» Le DRH doit aussi déployer son rôle d'accompagnement des managers, proposer systématiquement un scénario alternatif au recrutement et «il a intérêt, avec sa direction générale, à renforcer les actions collectives rassemblant l'encadrement pour favoriser le partage de l'information et la connaissance mutuelle entre les services», précise Yannick Piquet-Bonfils.

**Charles Chaillou,**  
directeur général  
délégué aux ressources  
humaines du conseil  
régional du Centre.



F. MARAIS

**Centre • 3 200 agents • 2,5 millions d'hab.**

## Des métiers cartographiés par famille

La région Centre a concentré son action sur une politique de redéploiement. Chaque fois qu'un poste se libère, la collectivité étudie la fiche de poste et s'interroge sur son maintien dans le service. « Tout cela se fait dans le cadre d'une feuille de route qui suit les objectifs politiques de la mandature », explique Charles Chaillou, directeur général délégué aux ressources humaines. Pour s'aider dans ce processus, la région a réalisé une cartographie des métiers. « Finalisée en juin 2011 et en œuvre depuis 2012, celle-ci est un outil précieux pour organiser le redéploiement de personnel entre services, de même qu'une aide à la mobilité », précise-t-il. Cette cartographie identifie tous les métiers par famille avec pour chacun, les voies de mobilité possibles. « Un gestionnaire de carrière "paie"

peut, par exemple, s'orienter vers de la gestion financière, comptable ou de subventions. Les possibilités d'évolution sont aussi bien horizontales que verticales. Nous essayons de donner une perspective aux agents qui soit différente de l'évolution statutaire, assure Charles Chaillou. Ainsi, nous avons formé une direction des achats et des services juridiques en regroupant le département juridique et deux entités qui s'occupaient des marchés publics, sans avoir besoin de créer des postes. » En quatre ans, la région a redéployé entre 40 et 50 postes au sein de son siège.

**CONTACT**  
Charles Chaillou, tél. : 02.38.70.30.30.

### À RETENIR

Se libérer de l'évolution statutaire pour se concentrer sur le cœur de métier des agents et leur mobilité.

**Nantes métropole (Pays de la Loire)**  
• 24 communes • 4 300 agents • 290 000 hab.

## Favoriser le dialogue avec les directions

Pour pallier les contraintes budgétaires, la communauté urbaine de Nantes a initié une dynamique volontariste sur la question de l'absentéisme et des remplacements, et a mis en place des plans d'action. « Le service de l'éducation était particulièrement concerné, ainsi que la direction de la petite enfance, car les enjeux y sont importants avec de véritables contraintes en matière de qualité de service. Nous avons aussi travaillé sur les conditions d'exercice, les gestes et postures des agents », précise Emilie Porcher, directrice des ressources humaines. Certains métiers comme celui de des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles ont été revalorisés grâce à une charte rappelant leur mission par rapport aux enseignants. Dans d'autres services, l'ampli-

tude des horaires a été revue. Depuis deux ans, l'interco a lancé ses « chantiers d'optimisation » afin de favoriser le dialogue entre la DRH et les autres directions. « Nous n'ambitionnons pas de supprimer des postes mais voulons organiser au mieux la répartition des effectifs, indique Emilie Porcher. Ces chantiers prennent corps grâce à des contrats de partenariat passés avec certains services comprenant l'évaluation du budget et une prévision de la répartition des moyens. Nous restons dans une dynamique de dialogue ».

**CONTACT**  
Emilie Porcher, tél. : 02.40.41.66.62.

### À RETENIR

Une attention portée sur les ressources temporaires pour une meilleure répartition des effectifs.



**Emilie Porcher,**  
directrice des ressources  
humaines de Nantes  
métropole.

J.-P. TELLET