



Saïd AHAMADA

said.ahamada@administrateur-inet.org



Nicholas BLANC

nicholas.blanc@administrateur-inet.org



Joëlle GRAS

joelle.gras@administrateur-inet.org



Damien ZAVERSNIK

damien.zaversnik@administrateur-inet.org

DÉPARTEMENT DE L'HÉRAULT



**OBJECTIVER
LA RÉDUCTION
DES EFFECTIFS :
PROPOSITION
D'UNE MÉTHODOLOGIE
INNOVANTE**

Le responsable du projet

→ Jean Michel PARIS

Directeur général des services

1 COMMANDE

Face à la pression financière, le Département de l'Hérault a choisi d'agir sur ses dépenses de personnel. Après une première phase de stabilisation de ses effectifs permanents (2011-2014), la collectivité souhaite entrer dans une politique de réduction des effectifs pour la période 2015-2017. **L'objectif affiché est de stabiliser la masse salariale en parvenant à une suppression de 150 postes nets sur les trois ans à venir.** L'économie concomitante attendue sur la section de fonctionnement est de 2,5 millions d'euros par an.

Dans ces conditions, les élèves administrateurs avaient trois objectifs principaux :

- Établir une clef de répartition des efforts de restitutions de postes la plus équitable possible.
- Accompagner la collectivité dans l'application de cette méthodologie de suppression d'effectifs.
- Intégrer la perspective des réformes territoriales dans la conduite de politique RH du Département.

2 RÉALISATION

Orientations et phasage de l'étude

L'élaboration d'une méthode de répartition objective et équitable des efforts de restitutions de postes a constitué l'objet essentiel

de l'étude. La mission a bénéficié sur ce domaine sensible d'un fort portage administratif avec une grande implication du directeur général des services et de son équipe de direction.

Les orientations de travail suivantes ont été suivies :

- ➔ La réalisation d'un benchmark sous forme d'une enquête qualitative auprès de 24 collectivités publiques (80 % de réponses).

Les principaux enseignements de cette analyse comparée sont les suivants :

- ➔ Le contexte budgétaire motive un nombre croissant de collectivités à rationaliser leurs dépenses de personnels (80 % du panel).
 - La réduction des effectifs est le premier levier d'économies sur les dépenses de personnel (67 % des collectivités interrogées utilisent plus le levier des suppressions de postes que celui du travail, ou du régime indemnitaire par exemple).
 - Les réductions d'effectifs s'appuient encore essentiellement (70 % du panel sondé) sur le non remplacement des départs naturels, sans redéfinition des priorités politiques ou du niveau de service.
- ➔ Une large concertation avec les services de la collectivité afin de favoriser l'acceptabilité de la méthode retenue. Plus de 80 réunions et présentations ont été effectuées avec différents acteurs selon quatre phases :
 - Une première approche d'appréhension de la collectivité en vue de comprendre les activités de chaque Pôle, de revenir sur l'effort passé de restitution de postes et de sonder les possibilités pour les années suivantes. Une rencontre avec chacune des organisations syndicales a également eu lieu.
 - Un deuxième temps consacré à la présentation et au test de la méthode. De nombreux allers-retours entre l'équipe et les services ont conduit à amender et enrichir l'outil proposé.
 - Une phase d'application de la méthode et de dialogue de gestion.

- Les objectifs définis à l'issue de la phase de mise en œuvre sont contractualisés au sein de Lettres d'Objectifs et de Moyens (LOM) établies annuellement entre le DGS et les Pôles.

Proposition d'une méthode innovante et objectivée

Le benchmark n'a pas permis de trouver une méthode adaptée à la commande. Celle proposée par les élèves administrateurs est basée, par analogie avec la matière fiscale, sur l'intégration des effectifs au sein d'une assiette contributive progressive fondée sur 6 critères objectifs :

- **ÉVOLUTION OBJECTIVÉE DE L'ACTIVITÉ**
Valoriser les services connaissant une forte augmentation de l'activité sur l'année à venir
- **ACCUEIL DU PUBLIC**
Mettre en avant les services dont la majorité des agents assurent, en contact direct et quotidien avec les usagers, un service ne pouvant être différé dans le temps
- **BAISSE DES CRÉDITS**
Majorer la participation à l'assiette des services subissant une baisse marquée et tendancielle de leurs crédits
- **RÉORGANISATION / OPTIMISATION**
Valoriser les services ayant procédé sur les 24 derniers mois à une réorganisation et/ou une démarche d'optimisation des process en vue de diminuer les effectifs ou de ne pas créer de postes supplémentaires
- **PRIORITÉ POLITIQUE**
Valoriser les services dont l'activité est appréciée comme une priorité politique de manière constante par les élus départementaux
- **IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE**
Accroître la contribution à l'assiette des services significativement impactés par la réforme territoriale

L'assiette contributive calculée à partir des six critères détermine le degré d'intégration des services dans l'assiette.

Ces critères sont notés de manière binaire (0 ou 1) et constituent ainsi une forme de bonus/malus visant à différencier le niveau de contribution des services selon leur degré de sensibilité.

Les services totalisant 0, 1, 2 ou 3 points sont intégrés totalement à l'assiette de restitution de postes tandis que ceux parvenant à 4 points ne le sont qu'à 75 %. La majorité des services de la collectivité doit normalement se situer dans ces scores car la démarche est avant tout faite pour asseoir la réduction sur une assiette aussi large que possible. L'écart important entre les scores de 4 et 5 (de 75 à 25 %) est lié à la difficulté croissante de cumuler les critères. Beaucoup de services sont en capacité d'obtenir la note de 4 mais très peu parviennent à justifier l'obtention de 5 points. C'est pourquoi la base d'intégration n'est pas linéaire. Le score de 6 donne lieu pour les services les plus sensibles à une intégration mineure de 5 %. Cette base de contribution, même faible, permet d'échapper à la logique de sanctuarisation.

Le schéma suivant montre le lien entre le total de points réalisé par un service et son degré de contribution à l'assiette globale.

Nombre de points	Degré de sensibilité du service	Intégration à l'assiette	Base de contribution
6	Secteur accueillant du public, pérenne, sensible, en forte tension d'activité	Effectifs faiblement intégrés	5%
5	Secteur pérenne, sensible, en forte tension d'activité	Effectifs partiellement intégrés	25%
4	Secteur pérenne et/ou sensible et/ou en forte tension d'activité		75%
0, 1, 2, 3	Secteur pouvant faire l'objet de réajustements	Effectifs totalement intégrés	100%

L'ensemble des services complète une grille d'analyse à l'instar de celle-ci (exemple fictif) :

Pole A		Les 6 critères objectifs							Calcul			
Direction	Service	Forte hausse d'activité	Impact baisse des crédits	Réorganisation	Optimisation	Relation directe avec le public	Priorité politique	Impact de la réforme	Total	Base de contribution	Effectifs réels	Calcul de l'assiette contributive
Le bon accueil	La joie	1	0	1	1	1	1	1	5	25%	40	10
	L'abondance	1	0	0	1	1	1	1	4	75%	80	60
L'enfance joyeuse	La récréation	0	1	0	0	1	1	1	3	100%	60	60
	La pouponnière	1	1	0	1	1	1	1	5	25%	40	10
Le tryptique	La solidarité	1	1	0	1	1	1	1	5	25%	105	26,25
	La fraternité	1	1	1	1	1	1	1	6	5%	30	1,5
	L'équité	1	1	0	1	1	1	1	5	25%	65	16,25
La Libre Circulation	Les personnes	1	1	1	1	1	1	1	6	5%	60	3
	Les biens	1	0	1	0	1	1	1	4	75%	45	33,75
	Les capitaux	0	0	1	0	0	0	0	1	100%	20	20
Les voies	La voie lactée	0	0	1	0	0	0	1	2	100%	30	30
	La voie verte	1	1	1	0	1	1	1	5	25%	30	7,5
										Total	605	278,25

L'aboutissement de la méthode de calcul :

- ➔ Transmission de la grille au DGA du Pôle pour qu'il en prenne connaissance et puisse harmoniser la manière dont ses directions ont considéré les critères.
- ➔ Arbitrage par le DGS avec chaque DGA des points litigieux.
- ➔ Calcul du taux d'effort basé sur le rapport entre l'objectif de restitutions et l'assiette totale.
- ➔ Calcul du nombre de postes à restituer avec correctif retraite en vue de prendre en considération les départs naturels par Pôle.
- ➔ Dialogue de gestion pour définir les objectifs définitifs par Pôle.

3 BILAN

- Les avantages de la méthode tiennent à son caractère innovant et objectif. L'arbitrage des suppressions de postes sur la base des mêmes critères pour tous procure une certaine équité dans la répartition des efforts.
- La méthode est intégrée au mode contractualisé de management de la collectivité en laissant une grande liberté d'action aux managers.
- L'outil proposé a vocation à être participatif et à favoriser la mobilisation d'une grande partie des encadrants.
- La démarche impulse de nouvelles dynamiques positives, notamment dans le choix des indicateurs de mesure de l'activité des services.

4 TRANSFERT

L'application de la méthode appelle des éléments de vigilance :

- La méthode doit être considérée comme un outil d'aide à la décision et non pas comme outil décisionnel. Elle permet d'objectiver le nombre de postes à restituer par Pôle mais elle peut également être utilisée pour flécher les services dans lesquels la restitution est plus aisée. Le principal risque est ainsi que les services anticipent, au moment de renseigner la grille, cette seconde utilisation possible. Cela pourrait être une incitation à ne pas décrire fidèlement la réalité afin d'être préservés.
- Le second risque est que la méthode soit perçue comme un système de notation. En effet, le « scoring » des services dans le but de déterminer l'assiette est une démarche novatrice. Cette évaluation est celle de la sensibilité du service à l'activité, elle ne reflète en aucun cas la qualité du travail effectué.

La pérennisation de la méthode passe par son actualisation régulière :

- ➔ Les 6 critères définis sont susceptibles d'évoluer en nature ou en nombre selon les orientations de la collectivité et son contexte.
- ➔ Les indicateurs pertinents doivent être identifiés en s'appuyant fortement sur les services et directions.
- ➔ Une cellule ad hoc préférablement positionnée auprès du DGS garantit l'équité de traitement en contrôlant l'homogénéité de l'application des critères à tous les services de la collectivité.
- ➔ Un travail poussé d'accompagnement social et d'appui à la mobilité des personnels doit être mis en œuvre. Il s'agit d'accompagner les managers et les agents dans les meilleures conditions et en assurant un suivi professionnel et personnel individualisé. Ces changements importants doivent se doubler d'une action forte de management pour modifier positivement la perception de la mobilité par les agents. Une « culture » de la mobilité est ainsi à développer. Plusieurs dispositifs permettent de favoriser les voies de passage entre différents métiers et participent ainsi au redéploiement des agents qui se trouvent à court terme privés de postes ou de ceux dont les métiers deviendront obsolètes.

