

Les recettes RH des maires face à la baisse des dotations

10 mai 2016, PAR Pierre Laberrondo

Non-remplacement des départs en retraite, réorganisations d'équipes, maîtrise du temps de travail : **les maires regardent de plus près leur gestion des ressources humaines pour répondre aux difficultés financières.** Mais les résultats ne seront visibles qu'à moyen, voire à long terme... Deuxième volet de notre dossier sur la gestion des maires face aux baisses des dotations versées par l'État.

De mémoire d'habitant, cela faisait au moins dix ans qu'on n'avait pas vu un tel mécontentement. En ce matin du début de printemps, plus de 300 employés municipaux sont rassemblés devant les portes de la mairie de Saint-Médard-en-Jalles, en Gironde (27 000 habitants). Le motif du courroux : **la négociation sur les compensations au retour prochain à la durée légale de 1 607 heures de travail par an, au lieu des 1 570 heures en moyenne aujourd'hui effectuées**, projeté par cette municipalité de droite. **Soit un gain estimé à 13 équivalents temps plein.** Une grogne appelée à se répéter un peu partout en France. Car confrontées à une cure de rigueur budgétaire accentuée par la baisse des dotations opérée depuis 2014, **les mairies sont contraintes de revoir très sérieusement leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Un véritablement changement de logiciel RH.**

À en croire la Cour des comptes, il était temps. Dans un rapport d'octobre 2014, rédigé comme toujours dans un style très policé, les magistrats financiers s'étranglaient de constater que le bloc communal (communes et intercommunalités) ait vu ses moyens en personnel croître de 26,1 % entre 2000 et 2011, soit 260 000 agents supplémentaires, l'équivalent des effectifs de la police et de la gendarmerie réunis. **La faute notamment à un transfert de compétences des communes vers les intercommunalités qui a généré des créations d'emplois dans les secondes, mais sans vraiment supprimer les emplois correspondants au sein des premières...**

La crise financière de 2008, le gel des dotations de l'État décidé en 2010, puis leur baisse initiée à partir de 2014 (12,5 milliards d'euros de baisse prévus au total jusqu'en 2017) sont venus faire office de coup de fouet, accélérant ainsi la mise en œuvre des réformes. Avec, progressivement, les premiers effets. *"Jusqu'en 2014, on ne constatait pas de ralentissement de l'augmentation des dépenses de personnel mais en revanche, une baisse des dépenses d'achats de biens et de services pour les communes et un net ralentissement pour les intercommunalités"*, relève Christian Martin, président de section à la Cour des comptes, fin connaisseur du sujet et lui-même ancien maire PS de Draguignan (37 000 habitants). *"Pour l'année 2015, il semble que l'on observe cette fois-ci un ralentissement des dépenses de personnel"*

pour le bloc communal et une baisse sur les achats de biens et de services”, ajoute-t-il alors que les équipes de la Rue Cambon planchent actuellement sur le rapport annuel des finances locales de 2015, à paraître en octobre.

L'effort des mairies est d'autant plus nécessaire que la masse salariale croît de toute façon toujours mécaniquement, un peu du fait de l'impact de mesures nationales sur lesquelles les élus n'ont pas la main : le glissement vieillesse technicité (une sorte d'avancement automatique), les revalorisations catégorielles décidées par l'État, les normes, la réforme des rythmes scolaires, etc. Dès lors, une hausse annuelle inférieure à 2 % de la masse salariale induit une logique de stabilisation ou de réduction de l'effectif dans les grandes villes, assurent certains experts. Pour renverser la vapeur, il convient donc de prendre le taureau par les cornes.

Composer avec le statut

Loin des polémiques qui ont accompagné la mise en place, sous la Présidence Sarkozy, **du non-remplacement d'un fonctionnaire de l'État sur deux partant à la retraite, les maires utilisent eux aussi ce levier, sans le clamer trop fort.** Chacun avec son propre dosage. Selon une étude de l'Association des petites villes de France (de 3 000 à 20 000 habitants) publiée en mai 2015, 70 % d'entre elles pratiquent les non-remplacements. *"On observe une généralisation systématique des non-remplacements de départ à la retraite pour tout ou partie des départements",* note Olivier Dussopt, député-maire PS d'Annonay (16 000 habitants, dans l'Ardèche) et président de l'Association des petites villes. Les grandes villes s'y mettent aussi. Un outil d'autant plus précieux que le statut de la fonction publique limite les occasions de pousser au départ. Dans les plus petites communes (26 000 abritent moins de 1 000 habitants), le phénomène sera moins évident, les équipes étant déjà réduites. Quoi qu'il en soit, tout le monde s'accorde à le dire : les non-remplacements de ces départs constituent un vrai levier mais... à long terme. *"Dans une ville comme Beauvais ou d'autres villes de 35 000 à 100 000 habitants, explique sa maire LR, Caroline Cayeux, vous aviez des services entiers constitués de plombiers ou de peintres par exemple. Or ces métiers sont en extinction car nous devons évoluer vers de nouvelles compétences. Nous attendrons le départ en retraite de ces agents et lorsque nous aurons besoin de plombiers, nous ne passerons plus nécessairement en régie."*

En dépit de ces contraintes, dégager de la productivité devient inévitable. Car il faut bien trouver des marges de manœuvre à court terme. *"Les suppressions de postes étant de plus en plus compliquées à réaliser, nous commençons aussi à travailler sur les gains de productivité en misant sur les rationalisations d'effectifs,* analyse Johan Theuret, directeur général adjoint chargé des ressources humaines et des relations sociales de la ville de Clermont-Ferrand et président de l'association des DRH des grandes collectivités (ADRHGCT). *Ce mouvement est le fruit d'une intelligence collective, grâce au concours des directions opérationnelles, qui connaissent très bien leur métier et peuvent donc imaginer de nouveaux processus..."* À La Rochelle, les 35 gardiens qui veillaient chacun sur une salle municipale ont ainsi été regroupés dans des "pools" avec un changement des horaires. Résultat : ils ne sont plus que 18 après un palier à 28. À Beauvais, même raisonnement pour la brigade chargée de

réaliser des travaux dans les établissements scolaires : il n'y aura plus un agent pour chaque école.

Course au temps

Mais pour obtenir des résultats, les maires disposent d'autres solutions. Une meilleure maîtrise du temps de travail par exemple. De plus en plus dans le viseur, les dérogations aux 1 607 heures, difficilement justifiables lorsqu'elles existent, commencent à être renégociées, sans que les gains financiers soient nécessairement importants. Tout dépendra de l'ampleur de la dérogation existante et de la taille de l'effectif concerné, avec au pire la découverte de petits ruisseaux, au mieux de plus grandes rivières. **L'annualisation du temps de travail** dans certains métiers (le secteur culturel et des spectacles ou certaines fonctions d'entretien saisonnières, par exemple) s'annonce, elle, **comme l'une des grandes tendances** des années à venir avec un objectif : **réduire**, par le jeu de la négociation sociale, **le nombre d'heures supplémentaires**, toujours coûteuses. *"L'annualisation permet d'éviter d'avoir une présence physique lorsque l'activité est moindre et de payer des heures supplémentaires lors de pics d'activité"*, explique Johan Theuret. Dans la même veine, le temps partiel subit lui aussi des ajustements. Les directions opérationnelles sont très souvent priées de se montrer plus vigilantes sur les conséquences des temps partiels qu'elles accordent. En clair, ne pas remplacer l'agent durant son absence et laisser les collègues absorber les tâches les plus urgentes...

Dans cette "course au temps", **la lutte contre l'absentéisme** commence à être elle aussi érigée au rang de priorité, notamment dans les grandes villes. Mais encore faut-il avoir les bons outils pour aborder ce sujet de préoccupation assez nouveau, difficile à appréhender et socialement sensible. Recueil de données, traitement informatique, lancement d'expérimentations... Les grandes villes tâtonnent. Ainsi, le **Mans a mis en place un tableau de bord collectif sur l'absentéisme diffusé annuellement ainsi que des bilans personnalisés et individuels avec un focus sur l'absentéisme à destination des managers**, qui leurs sont envoyés avant les entretiens professionnels. La ville de Suresnes a systématisé **l'entretien de retour après absence**, relève une étude de l'ADRHGCT. Celui-ci est mené par l'encadrant de proximité, quelle que soit la durée, dès la deuxième absence, ainsi qu'à la troisième absence le cas échéant, et pour toute absence de plus de trois semaines. S'il s'agit d'une quatrième absence sur le trimestre glissant, l'entretien est mené par le n+2...

Reste que tous ces efforts réclament du temps. *"Nous n'avons pas attendu la baisse des dotations pour le faire*, plaide Stéphane Pintre, président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT) et DGS d'Antibes. *Nous travaillons depuis plusieurs années sur la notion de performance, de meilleure qualité du travail afin de permettre aux agents d'avoir une meilleure performance, ou sur les enjeux de temps de travail pour lesquels la baisse des dotations a accéléré la nécessité du retour aux 1 607 heures là où ce temps n'était pas respecté.*" Mais Stéphane Pintre avertit : le monde des collectivités locales reste un milieu dans lequel les mutations se produisent mais pour des effets à un rythme très lent, à la différence de ce que l'on peut observer dans celui de l'entreprise où, dit-il, un plan de licenciement de grande ampleur peut s'opérer en quelques semaines.