

## LA RÉFORME DE L'INTERCOMMUNALITÉ

### Les enjeux liés au personnel



## Rappel succinct des objectifs de la réforme territoriale sur les intercommunalités

- La loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales apporte de nombreuses évolutions dans l'organisation et le fonctionnement de celles-ci. Ils concernent aussi bien les départements, les régions que les intercommunalités existantes ou à créer.
- Cette loi affiche également un objectif d'achèvement et de rationalisation de l'intercommunalité, notamment par la disparition programmée des syndicats intercommunaux et la recherche d'entités de taille critique au travers de regroupements d'EPCI.
- D'autres dispositions concernent les transferts de pouvoirs de police spéciale aux EPCI ou encore les compétences et les cofinancements.
- Les mutualisations de service sont également encouragées.

### 1.1 Le regroupement des intercommunalités et la réduction des syndicats intercommunaux

La loi attribue au préfet des pouvoirs accrus visant à faciliter l'intégration des communes isolées dans un EPCI à fiscalité propre, à rendre plus cohérent le périmètre des EPCI et des syndicats mixtes et à réduire le nombre de syndicats.

Ce dispositif peut s'appliquer dans six cas :

- ✓ création d'un EPCI à fiscalité propre ;
- ✓ modification du périmètre d'un EPCI à fiscalité propre ;
- ✓ fusion d'EPCI dont un au moins est à fiscalité propre ;
- ✓ dissolution d'un syndicat de communes ou d'un syndicat mixte fermé ;
- ✓ modification du périmètre d'un syndicat de communes ou d'un syndicat mixte fermé ;
- ✓ fusion de syndicats de communes ou de syndicats mixtes fermés.

Ces procédures s'effectuent à l'initiative du préfet en application du schéma départemental de coopération intercommunale (SDCI). Toutefois, le préfet peut les utiliser pour mettre en œuvre un projet non prévu par le SDCI.

Elles se différencient du droit commun sur les trois points suivants :

### *Les pouvoirs du préfet*

Le préfet dispose de pouvoirs accrus pour la mise en œuvre du SDCI, limités dans le temps (à compter de la publication du SDCI et jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2013). Ainsi, les préfets peuvent prendre l'initiative des projets prévus dans le schéma ou d'un projet n'y figurant pas dès lors qu'il est conforme aux objectifs du schéma.



Ils peuvent également décider la mise en œuvre d'un projet, y compris dans l'hypothèse où celui-ci n'a pas réuni les conditions d'accord lors de la phase de consultations des conseils municipaux des communes membres d'un EPCI ou de l'organe délibérant des membres d'un syndicat concernés par le projet.

### *La consultation des assemblées délibérantes*

Lors de la consultation des conseils municipaux des communes membres d'un EPCI ou de l'organe délibérant des membres d'un syndicat mixte, les conditions d'accord sont différentes de celles du droit commun de l'intercommunalité. Une majorité de la moitié des organes délibérants représentant la moitié de la population regroupée est, en effet, requise au lieu d'une majorité des deux tiers des organes délibérants représentant la moitié des membres ou l'inverse.

### *Le rôle de la CDCI*

Le rôle de la commission départementale de la coopération intercommunale (CDCI) est renforcé, corollairement au renforcement des pouvoirs du préfet. La CDCI doit être consultée lorsque le préfet propose un projet différent de celui du schéma ou lorsqu'il poursuit son projet alors que celui-ci n'a pas recueilli la majorité requise des organes délibérants. La CDCI peut alors, à la majorité des deux tiers de ses membres, faire une proposition alternative au projet du préfet, qui devra obligatoirement intégrer cette proposition s'il poursuit la procédure.

## **1.2 La mutualisation des services, un enjeu d'intégration intercommunale**

La mutualisation des services est devenue une nécessité dans le contexte de maîtrise de la dépense publique locale. Dans les récents rapports, le constat a été dressé d'une insuffisante exploitation des possibilités de ce mode d'organisation de l'action locale, notamment au sein du bloc communal.



En conséquence, la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 a sensiblement amélioré le cadre des mutualisations au sein du bloc communal en :

- faisant de l'EPCI à fiscalité propre le porteur principal de mutualisations du bloc communal ;
- renforçant sa sécurité juridique au regard des exigences du droit communautaire ;
- diversifiant ses instruments, en permettant notamment la création de services communs aux EPCI et à leurs communes membres ainsi que l'acquisition de matériels par les EPCI au bénéfice de leurs communes membres ;
- systématisant la réflexion au sein des intercommunalités sur les possibilités de mutualisation.

### **1.2.1 Une démarche de mutualisation institutionnalisée**

En vertu de l'article L. 5211-39-1 du CGCT, après chaque renouvellement général des conseils municipaux, un rapport relatif aux mutualisations de services entre les services de l'EPCI à fiscalité propre et ceux des communes membres sera élaboré.

Ce rapport comportera un projet de schéma de mutualisation des services et sera soumis à l'avis des communes membres puis approuvé par l'organe délibérant de l'EPCI à fiscalité propre.

Chaque année, lors du débat d'orientation budgétaire ou, à défaut, lors du vote du budget, un bilan de l'état d'avancement du schéma de mutualisation sera communiqué par le président de l'EPCI à fiscalité propre.

## 1.2.2 De nouvelles possibilités de mutualisations

### → *La création de services communs*

Le nouvel article L. 5211-4-2 du CGCT permet la création d'un service commun entre un EPCI à fiscalité propre et une ou plusieurs de ses communes membres regroupant les moyens humains et techniques affectés par ces entités à une même mission. Ce dispositif se caractérise ainsi par sa souplesse puisqu'il associe à sa mise en œuvre uniquement l'EPCI et celles de ses communes membres qui le souhaitent.

Un service commun a vocation à prendre essentiellement en charge les services dits fonctionnels (ressources humaines, informatique, finances, etc.) qui concourent indirectement à l'exercice par une commune ou un EPCI à fiscalité propre de ses compétences.

Le service commun est géré par l'EPCI à fiscalité propre.

Les conséquences, notamment financières, de ces mises en commun sont réglées par convention après avis du ou des comités techniques compétents.

En cas de service commun ne regroupant qu'une partie des communes membres de l'EPCI, la création de comités techniques communs à un EPCI à fiscalité propre et à seulement une partie de ses communes membres est rendue possible.

### → *Un partage accru des moyens matériels de l'EPCI à fiscalité propre*

Le nouvel article L. 5211-4-3 du CGCT permet aux EPCI à fiscalité propre d'acquérir du matériel pouvant servir aux besoins de l'EPCI à fiscalité propre et de ses communes membres.



Cette faculté est ouverte quand bien même l'EPCI à fiscalité propre ne serait doté d'aucune compétence pour laquelle le matériel est nécessaire.

Un règlement de mise à disposition fixe les modalités de cette mise en commun des moyens de l'EPCI à fiscalité propre.

### → *La passation de conventions de prestations de services*

Le nouvel article L.5111-1-1 du CGCT permet la passation entre des EPCI à fiscalité propre de conventions de prestations de services. Ces conventions se situent en dehors du cadre juridique de la commande publique quand elles portent sur des services non économiques d'intérêt général ou ont pour objet la mise en œuvre de compétences communes.

#### **1.2.3 Une sécurisation des mises à disposition « ascendantes » de services**

Depuis que la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a étendu à l'ensemble des EPCI à fiscalité propre le régime de mise à disposition de services applicable aux communautés urbaines, il est possible que, par dérogation au principe suivant lequel le transfert de compétences d'une commune à un EPCI implique le transfert concomitant du service et du personnel correspondant, une commune conserve son service pour des motifs organisationnels et le mette ensuite à disposition de l'EPCI pour l'exercice de ses compétences.

Dans un avis motivé du 29 juin 2007, la Commission européenne a critiqué ce type de mutualisation dite « ascendante », en estimant que les conventions par lesquelles les services d'une commune membre d'un EPCI pouvaient être mis à disposition de celui-ci sans procédure de passation de marché semblaient contraires au droit communautaire.

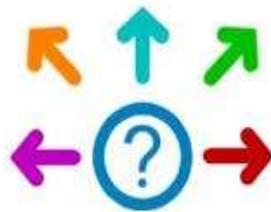
La loi du 16 décembre 2010 modifie le code général des collectivités territoriales (CGCT) afin de sécuriser le régime des mutualisations « ascendantes » au regard du droit communautaire, en maintenant ces mutualisation hors du champ des exigences applicables en matière de mise en concurrence des marchés publics sous réserve qu'elles répondent à plusieurs conditions :

- ***La conservation par une commune de tout ou partie de ses services concernés par un transfert de compétences doit satisfaire deux critères cumulatifs.***
  - D'une part, le transfert de compétences à l'EPCI à fiscalité propre doit avoir été partiel.  
  
Une commune ne peut donc conserver tout ou partie d'un service concerné par le transfert de l'intégralité d'une compétence communale à un EPCI à fiscalité propre.
  - D'autre part, la conservation du service par une commune doit présenter un intérêt dans le cadre d'une bonne organisation des services.
- ***La mise à disposition au bénéfice de l'EPCI doit, d'une part, concerner des services communaux qui auraient dû faire l'objet d'un transfert, et, d'autre part, avoir pour objet l'exercice de la compétence transférée à l'EPCI.***
- ***Dès lors qu'une commune a conservé tout ou partie d'un service concerné par un transfert de compétences, elle a l'obligation, et non plus la faculté, de le mettre à disposition de l'EPCI pour l'exercice par celui-ci de ses compétences.***
- ***Une convention doit fixer, après avis des comités techniques compétents, les modalités de la mise à disposition, ainsi que les conditions de remboursement, lesquelles devront correspondre à celles qui seront déterminées par un décret.***

## La réglementation concernant les agents territoriaux lors de fusion ou suppression d'établissements publics

Si la loi ne vise pas le personnel, de prime abord, celui-ci est toutefois concerné de manière indirecte, étant observé que le principe d'unité de la Fonction Publique Territoriale permet d'assurer les transferts de compétences entre tous les niveaux de collectivités, tout en garantissant le maintien des agents dans leurs statuts respectifs, ainsi que leurs avantages acquis.

Il convient ici de faire un point sur l'état du droit intéressant les personnels après cette dernière réforme, les principales situations à envisager étant la création d'une nouvelle entité, le transfert de compétences d'une commune à un EPCI, la mutualisation de services et, enfin, la dissolution d'un EPCI ou d'un syndicat.



### 2.1 La création d'une nouvelle entité juridique

#### 2.1.1 La création d'une commune nouvelle

L'ensemble du personnel des communes est réputé relever de la nouvelle commune ; les agents bénéficient du régime indemnitaire le plus favorable et conservent, à titre individuel, les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération.

### 2.1.2 La création d'une métropole

Dans ce cas, les personnels du département et de la région affectés à des services ou parties de service sont mis à disposition de la métropole selon un transfert de principe. Il s'agit d'une mise à disposition de plein droit des fonctionnaires et agents non titulaires auprès du Président de la métropole (consultation préalable des comités techniques compétents).

À la date d'entrée en vigueur des transferts définitifs des services ou parties de service auxquels ils sont affectés, les agents non titulaires de droit public du département et de la région exerçant leurs fonctions dans un service ou une partie de service transféré à la métropole deviennent des agents non titulaires de la métropole et les fonctionnaires territoriaux exerçant leurs fonctions dans un service ou une partie de service transféré à la métropole sont affectés de plein droit à la métropole.

Les agents conservent, s'ils y ont intérêt, le bénéfice du régime indemnitaire qui leur était applicable ainsi que, à titre individuel, les avantages acquis en application de l'article 111 de la loi statutaire. Les agents non titulaires conservent, à titre individuel, le bénéfice des stipulations de leur contrat. Les services antérieurement accomplis en qualité d'agent non titulaire du département ou de la région sont assimilés à des services accomplis dans la métropole.

Aucun emploi territorial permanent, de titulaire ou de non-titulaire, à temps complet ou à temps partiel, ne peut être créé dans les trois ans suivant les transferts de services ou parties de service en remplacement des agents transférés à la métropole. Les créations d'emplois nouveaux doivent être justifiées exclusivement par l'augmentation des besoins des services existants ou par la création de nouveaux services.

### **2.1.3 La fusion d'EPCI**

L'ensemble des personnels est réputé relever de l'établissement public nouvellement créé.

Les agents bénéficient du régime indemnitaire le plus favorable et conservent, à titre individuel, les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération.

### **2.1.4 La fusion de syndicats de communes et de syndicats mixtes**

L'ensemble des personnels des syndicats fusionnés est réputé relever du syndicat issu de la fusion dans les conditions de statut et d'emploi qui sont les siennes. Les agents conservent, s'ils y ont intérêt, le bénéfice du régime indemnitaire qui leur était applicable ainsi que, à titre individuel, les avantages acquis en application du troisième alinéa de l'article 111 de la loi du 26 janvier 1984.

## **2.2 Le transfert de compétences d'une commune à un EPCI**

Le transfert de compétences d'une commune à un établissement public de coopération intercommunale entraîne le transfert du service ou de la partie de service chargé de sa mise en œuvre.



Une commune peut, toutefois, conserver tout ou partie du service concerné par le transfert de compétences.

### **2.2.1 La situation des agents dans le cas du transfert intégral**

Les fonctionnaires territoriaux et agents territoriaux non titulaires qui remplissent en totalité leurs fonctions dans un service ou une partie de service transféré sont transférés dans l'établissement public de coopération intercommunale. Ils relèvent de cet établissement dans les conditions de statut et d'emploi qui sont les leurs. Le transfert est automatique et obligatoire. Les modalités du transfert sont soumises, au préalable, à l'avis des comités techniques compétents.

### **2.2.2 La situation des agents exerçant en partie leurs fonctions dans un service transféré**

Le choix est possible pour les agents exerçant pour partie seulement dans un service ou une partie de service transféré : soit ils optent pour le transfert, soit, en cas de refus, ils sont de plein droit et sans limitation de durée mis à disposition, à titre individuel et pour la partie de leurs fonctions relevant du service ou de la partie de service transféré, de l'établissement public de coopération intercommunale. Ils sont placés, pour l'exercice de cette partie de leurs fonctions, sous l'autorité fonctionnelle du président. Les modalités de cette mise à disposition sont réglées par une convention conclue entre la commune et l'établissement public de coopération intercommunale.

En ce qui concerne les agents transférés, ils conservent, s'ils y ont intérêt, le bénéfice du régime indemnitaire qui leur était applicable ainsi que, à titre individuel, les avantages acquis en application du troisième alinéa de l'article 111 de la loi statutaire.

## **2.3 La mutualisation de services**

La loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales renforce le dispositif de mutualisation de services entre les EPCI et les communes membres.

Le code général des collectivités territoriales envisage désormais deux situations impactant le personnel : la mise à disposition de services et la création de services communs.

### **2.3.1 La mise à disposition de services**

Ce dispositif permet à une structure intercommunale de mettre à disposition de l'une ou de plusieurs de ses communes membres, en totalité ou partiellement, un ou plusieurs de ses services « pour l'exercice de leurs compétences, lorsque cette mise à disposition présente un intérêt dans le cadre d'une bonne organisation des services ». Cette mise à disposition, dite « descendante », implique, de plein droit et donc sans l'accord préalable des personnels concernés, par dérogation au droit commun de la fonction publique, la mise à disposition des agents territoriaux, titulaires ou non, auprès du bénéficiaire.

Lorsqu'une commune a conservé tout ou partie de ses services concernés par le transfert des compétences, ces services sont, en tout ou partie, selon le cas, mis à disposition de l'EPCI dont elle est membre, pour l'exercice des compétences de celui-ci. Cette mise à disposition, dite « ascendante », implique les mêmes conséquences que dans le cas précédent pour le personnel.

### **2.3.2 Les services communs (créés par la loi du 16/10/2010)**

Un EPCI à fiscalité propre et une ou plusieurs de ses communes membres peuvent créer des services communs, par convention. Ils sont gérés par l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre (avis préalable du comité technique).

## **2.4 La dissolution d'un EPCI, d'un syndicat de communes**

### **2.4.1 La dissolution classique**

Le personnel de l'établissement dissous est réparti entre les communes membres.

La répartition des personnels concernés entre les communes membres est soumise, pour avis, aux commissions administratives paritaires compétentes. Elle ne peut donner lieu à un dégageant des cadres. Les personnels concernés sont nommés dans un emploi de même niveau et en tenant compte de leurs droits acquis. Les communes attributaires supportent les charges financières correspondantes. Les avantages acquis sont conservés, le régime indemnitaire est maintenu pour les agents, s'ils y ont intérêt.

### **2.4.2 La dissolution d'un syndicat de communes avec transfert des compétences vers un syndicat mixte ou un EPCI**

L'ensemble du personnel relevant du syndicat de communes est réputé relever du nouvel établissement, avec maintien des avantages collectivement acquis et du régime indemnitaire.



## La priorité : les aspects humains et organisationnels

La question des évolutions de l'intercommunalité est abordée en premier lieu sous l'angle des contours des structures. Lorsque l'analyse est approfondie, les problématiques financières d'harmonisation fiscale, de dotations communales et de disparité de coût de revient des services partagés sont aussi abordées. Trop souvent, concernant les moyens humains, on se dit « l'intendance suivra ». Par ailleurs, s'agissant majoritairement d'agents statutaires, on estime confusément que, « le personnel étant protégé », les marges de manœuvre sont réduites et cela se passera bien.

Pourtant, nous venons de voir qu'il existe, certes, des dispositifs statutaires mais que les questions de regroupement, mutualisation ou transfert doivent absolument être anticipées et discutées à plusieurs niveaux. Plusieurs possibilités sont souvent ouvertes si l'on s'y prend suffisamment en amont.

L'une des questions est donc de déterminer quand et comment associer les personnels aux réflexions. L'enjeu essentiel est en effet d'ordre organisationnel :

*« Regrouper pour quoi faire ? » signifie « Comment améliorer le service public local en regroupant ? » ou encore plus précisément « Dans quelles conditions l'affectation du personnel pourra être acceptée, optimisée et la motivation de chacun encouragée ? ».*



## **3.1 Manager les structures, ménager les personnes**

Sans le concours actif des personnels, les économies d'échelle ou les extensions de compétences attendues - et annoncées à la population - ne seront pas au rendez-vous.

### **3.1.1 Le coût de la mauvaise GRH**

Les frais de personnels qui constituent communément la moitié des budgets de fonctionnement (davantage pour les services de main d'œuvre comme les écoles de musique...) étant considérés comme déjà lourds empêchent parfois d'investir dans les RH.

Il est assez facile de démontrer que négliger le facteur humain est encore plus coûteux. La détérioration des relations sociales (et les concessions tardives pour restaurer le dialogue), le manque d'entretien des équipements, la baisse de qualité de service par démobilitation, les spirales néfastes de l'absentéisme sur le plan humain et comptable, la mauvaise image des services (...) engendrent des multiples dépenses, y compris sur des postes budgétaires non RH.

Lors d'un rapprochement de structures, les maladresses peuvent naturellement générer des conflits sociaux. Les risques plus insidieux sont les coalitions internes, les résistances à l'intégration dans l'ensemble plus grand. Le maintien sur la durée de la culture d'origine est facteur de cloisonnement organisationnel contraire à l'objectif initial.

### **3.1.2 Le capital humain de toute organisation**

L'actif d'une structure intercommunale est, bien sûr, constitué du projet politique source de ses statuts, ses utilisations et dans les biens meubles et immeubles qu'elle possède. On ne peut toutefois en appréhender l'ensemble indissociable des composantes sans y adjoindre la richesse de ses agents, ceci, tant dans leur dimension

de savoir faire que dans leur contribution au développement et au sens du service public local dont ils sont les acteurs.

Un « transfert individuel », comme une mutation, n'est parfois pas simple à réussir (soigner les conditions d'accueil) mais, s'il s'agit d'un rapprochement de structures, cela est encore plus délicat.

Nos communautés de communes et d'agglomération ont tissé, en une vingtaine d'années, un maillage de compétences précieux et évolutif. Il s'agit d'accompagner des individus et des groupes porteurs d'usages communs et d'un vécu, identifié à des objectifs et un territoire antérieur, vers un nouvel ensemble à construire.

## **3.2 Une nécessaire préparation en amont**

### **3.2.1 Un état des lieux avant travaux**

Chaque collectivité développe sa propre culture, des processus de travail, une identité collective, une « ambiance collective ». Ces cultures sont repérables autour des rapports de pouvoir (place des élus, des cadres, des agents) et de certains rituels (mode d'organisation et fréquence des réunions, temps informels...).



Les structures intercommunales sont souvent caractérisées par des identités professionnelles assez fortes car les collectifs plutôt jeunes se définissent par les expertises (chargés de missions) ou les types de métiers très dissociés de la collectivité (enseignement musical, développement économique, collecte et tri des déchets, insertion...).

Un diagnostic fin du fonctionnement antérieur à l'éventuel regroupement est nécessaire.

Cet état des lieux distinguera les caractéristiques formelles du collectif de travail qui sont toujours locales et spécifiques car la gestion des agents territoriaux n'est pas que le fruit d'accords nationaux. Ainsi, il existe probablement une règle pour les congés, les RTT et le régime indemnitaire...

Cependant, la plupart des formes de la vie au travail sont le résultat d'accords tacites, qui semblent des évidences pour les acteurs locaux mais qui pourraient susciter des « chocs culturels » si le changement est trop rapide (train de vie de la collectivité ; ordre des priorités et des valeurs entre l'économique, le social, l'environnement et le culturel qui génère une hiérarchie entre les métiers ; degré d'association aux décisions...).

Préparer un regroupement de services, c'est devoir décoder des cadres d'exercice souvent implicites, se confronter à la différence des avantages acquis, s'exercer à relativiser des certitudes...

### **3.2.2 Être associé pour ne pas subir**

Les modifications envisagées seront rarement choisies par les agents.

Pour limiter l'aspect passif de la démarche, il convient d'informer le plus tôt possible les agents et d'anticiper au maximum les conséquences possibles pour « rendre naturel » le changement. Aborder sans tabou les différentes perspectives en laissant toujours le temps de la discussion, c'est prendre les collaborateurs en adultes responsables. Ces temps de concertation avec les agents et les organisations syndicales indispensables doivent être intégrés, avec des marges réelles, dans le calendrier politique et pratique des opérations de regroupement.

Lors de ces réunions, l'employeur manifeste physiquement sa sensibilité aux questions de personnel. Cette forme de reconnaissance déjoue de nombreux malentendus si les formes

d'expressions montantes et descendantes sont accompagnées d'une écoute sincère.

L'encadrement doit être impliqué dans ce processus en ayant la primeur de certaines informations pour qu'il puisse jouer son rôle classique d'aide à la décision des élus.

Il peut être opportun également d'encourager les rencontres horizontales. Les « échanges de pratiques entre pairs » sont une manière de déminer le terrain et de se faire connaître les professionnels qui tôt ou tard travailleront ensemble.

Dans l'idéal, des réseaux préexistent et constituent des laboratoires des futures mutualisations. Sinon, il faut les inventer à l'occasion de dispositifs expérimentaux durant la phase antérieure au rapprochement. Plus simplement, des formations communes et des visites réciproques peuvent contribuer à dégonfler des appréhensions. C'est souvent l'inconnu qui provoque l'anxiété qui aggrave les difficultés objectives. Les uns et les autres apprennent ainsi à s'appivoiser sans que les enjeux hiérarchiques ou financiers ne parasitent les relations.

### 3.2.3 Un rétro-planning réaliste et transparent



Les pilotes du changement (DG, DRH, DST..), éventuellement assistés d'intervenants extérieurs formuleront un échéancier des rapprochements envisagés en veillant à laisser des temps pour les retards imprévus.

Ils devront, idéalement, disposer de véritables marges de manœuvre. Ce rétro-planning combinera les étapes politiques formelles, les études financières et les questions de RH tenant compte des lieux de concertation statutaires (CTP, CAP) ou ad hoc.

À chaque phase, un dispositif de communication adapté aura soin d'informer le personnel avant le citoyen pour « ne pas apprendre sa délocalisation par la presse ». Ce souci de la communication interne pourra justifier, dans certains cas, la mise en place d'une équipe projet participative.

### **3.3 Les questions de localisation et de structure pour l'efficacité du service public**

#### **3.3.1 Le préalable de l'intérêt général**

L'exposé aurait pu commencer par l'intérêt stratégique de fusionner tel ou tel service en termes de rentabilité et de qualité pour l'utilisateur (meilleure prestation à moindre coût) mais il revient aux décideurs de s'emparer des questions socio-économiques et d'engager ainsi les débats.

La problématique de la taille critique et les critères mesurables des économies d'échelle sont parfois difficiles à formuler hormis les cas d'émiettement manifeste des moyens dans des micro-structures.

#### **3.3.2 Le livre ouvert du management**

Il est possible de convenir que la justification de l'ouverture des chantiers constitués par les modifications structurelles de l'intercommunalité doit porter, notamment, sur l'amélioration du service public local.



Néanmoins, le questionnement lié à l'efficacité de la réorganisation peut intervenir à tout moment dans la conduite du changement.

Certains aspects seront ainsi abordés précocement comme l'implantation du siège d'une communauté recomposée, mais d'autres seront abordés plus tard, parfois postérieurement au

rapprochement juridique. Ainsi, la localisation de certains garages-ateliers, la fréquence d'ouverture des antennes d'accueil ou la configuration des tournées de ramassage pourront être modifiées après un constat d'éventuels dysfonctionnements. Les cadres dirigeants des établissements concernés ont, au cœur de leur métier, cette dimension managériale toujours ouverte.

### **3.3.3 Les ajustements des organigrammes**

L'une des questions les plus sensibles lors des regroupements institutionnels tient dans le doublonnement de certains postes d'encadrement. Il convient de faire preuve de discernement et d'éviter la précipitation. Des mobilités choisies seront toujours plus profitables aux agents et aux employeurs que des affectations arbitraires. Lors d'une fusion, il est souhaitable de panacher les collectivités d'origine des cadres à tous les niveaux de la structure.

Outre les précautions pour les postes de DGS et DST, il faut une attention particulière pour les fonctions de chefs d'équipe. L'encadrement intermédiaire, en tant que « charnière de l'organigramme », exerce un rôle décisif pour la mise en œuvre des compétences de la collectivité optimisées dans le cadre du regroupement.

Enfin, la nouvelle organisation accordera de l'importance aux services supports (finances, personnel, logistique, communication...) dont la taille et le positionnement doivent être revus.

### 3.3.4 La circulation de l'information, flux vital de la structure

La réussite des rapprochements envisagés reposera, tôt ou tard, sur le bon fonctionnement de ces circuits et outils. Selon la taille des établissements, il s'agira donc :

- de revoir le type et la fréquence des réunions internes ainsi que la diffusion des comptes rendus aux différents services,
- de prévoir un plan ambitieux de formation pour partager les codes nécessaires à la bonne inter-compréhension,
- d'investir humainement et techniquement dans un système d'information pertinent (sécurité des serveurs permettant les échanges de données, mise à jour automatisée des fichiers communs, messagerie et intranet...).



## Le rôle du CDG 17

Le positionnement du Centre de Gestion, organisme spécialisé en gestion des ressources humaines, au bénéfice des collectivités et établissements publics territoriaux, peut être réaffirmé, au moins au travers des trois idées suivantes :

- Les modifications périmétrales et de compétences des intercommunalités dans le département ne relèvent pas de la compétence du Centre de Gestion.
- Les compétences du Centre de Gestion en matière de ressources humaines (statut, service des missions temporaires, conseil en recrutement, conseil en mobilité, prévention, organisation de concours...) sont pleinement reconnues et mises au service des collectivités affiliées.
- Cet ensemble de prestations fait du Centre de Gestion un pôle référentiel qui peut et doit trouver sa place dans les réorganisations de service et de gestion des agents concernés par la redistribution territoriale en cours.

