

Les éclairages DURANTON CONSULTANTS

L'intercommunalité Piloter et gérer un transfert de compétences dans le cadre de l'intercommunalité

Version actualisée le 22 janvier 2018

Adresse du siège social : 2 rue Quinault - 75015 Paris

Tél. : 01 30 09 80 00 Fax : 04 42 24 29 84

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr

- **L'intercommunalité** a apporté une nouvelle dimension à l'organisation territoriale.
- **Opportunité d'optimiser les moyens et les finances locales, elle est aussi source d'interrogations, voire d'inquiétudes** quand il s'agit de passer à l'action et de traduire dans les faits un projet associant des communes de tailles, de niveaux d'organisation, de cultures et de ressources différentes.
- **Un transfert de compétence, c'est un grand projet de management** qui comporte trois dimensions :
 - Les ressources humaines,
 - Les finances,
 - L'organisation.
- Pour réussir, il est indispensable de les prendre en compte toutes trois avec **réalisme et bon sens**.

1. Les six grands enjeux

➔ Enjeu n° 1 : Le contenu du projet lui-même

- Quelles compétences, quelle définition de l'intérêt communautaire ?
- En dehors des aspects purement réglementaires, ces choix ne sont naturellement pas neutres.

➔ Enjeu n° 2 : L'impact politique

- Une nouvelle répartition des rôles des élus vis-à-vis de la population, avec en particulier des évolutions touchant directement les Maires et leurs liens avec les habitants.
- Une cohabitation parfois difficile entre la ville Centre et les autres communes.

➔ Enjeu n° 3 : L'impact financier

- L'évolution respective des recettes et des dépenses de la communauté et des communes et le possible déplacement des difficultés financières.

➔ **Enjeu n° 4 : L'impact ressources humaines**

- La recherche d'un statut commun (temps de travail, régime indemnitaire).
- La possible (probable) cohabitation de personnels fonctionnant selon des conditions de travail différentes.
- L'éventuel impact en retour des évolutions des conditions de travail communautaires, sur les communes elles-mêmes.

➔ **Enjeu n° 5 : L'impact organisationnel**

- La constitution d'une structure à partir d'éléments disparates et la déstabilisation possible, en retour, des organisations communales.

➔ **Enjeu n° 6 : La maîtrise économique**

- Le service public sera-t-il, globalement, plus ou moins coûteux pour le contribuable après le transfert de compétences ?

2. Les sept conditions de réussite du projet

➔ **Condition n° 1 : ¼ de conception - ¾ de concertation**

- L'élaboration du projet est importante, mais l'adhésion des acteurs l'est plus encore. La concertation doit être privilégiée.
- Elle nécessite un plan de communication structuré pour que chacun dispose des informations utiles au moment opportun.

➔ **Condition n° 2 : L'avancée conjointe des trois volets du projet**

- Finances,
- Ressources humaines : gestion du personnel et des relations avec les syndicats,
- Organisation.

2. Les sept conditions de réussite du projet (suite)

➔ **Condition n° 3 : Une vision claire du calendrier**

- La prise en compte dès le départ d'une double échéance : la mise en œuvre concrète du transfert et l'évolution définitive de l'organisation post-transfert.
- La prise en compte en amont des contraintes institutionnelles et réglementaires : délibérations des communes et de la communauté, réunion de CTP, ...

➔ **Condition n° 4 : Un pilote communautaire clairement identifié positionné au niveau Direction générale.**

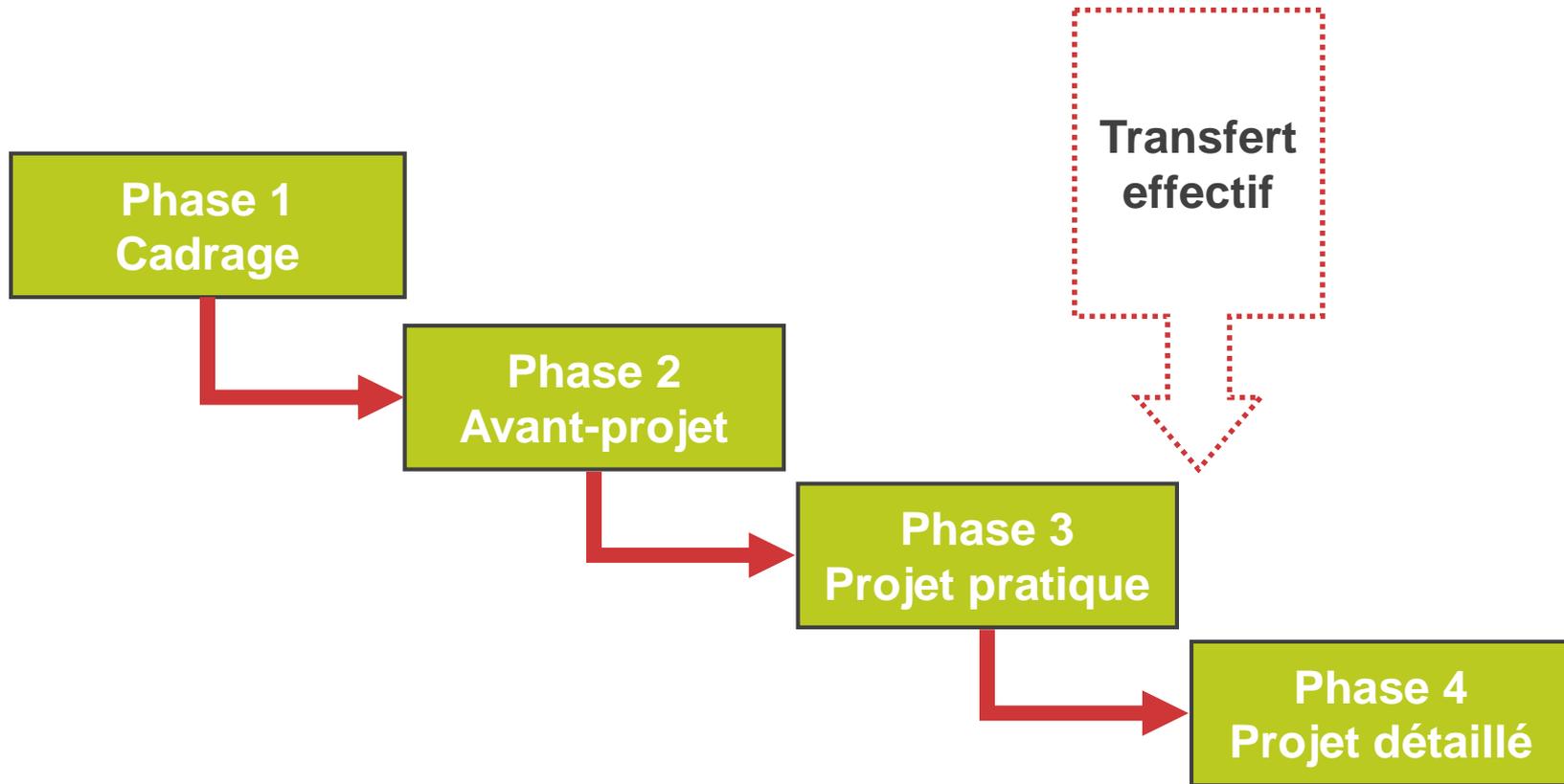
➔ **Condition n° 5 : Un responsable de la compétence transférée identifié le plus rapidement possible.**

2. Les sept conditions de réussite du projet (suite)

- ➔ **Condition n° 6 : La prise en compte de tous les problèmes concrets et pratiques**
 - Qualité et adaptabilité des locaux,
 - Évolution des lieux d'embauche,
 - Entretien des véhicules,
 - Nécessité de création d'un CHS,
 - Informatique : compatibilités des logiciels métier, outils de gestion financière, outils de gestion RH,
 - Temps de travail - Horaires de travail,
 - Heures supplémentaires - Règles de gestion des récupérations et des RTT,
 - Rémunérations,
 - Avantages acquis et avantages particuliers,
 - Gestion des différences de niveaux de service,
 - ...

- ➔ **Condition n° 7 : Des instances de travail et de concertation associant tous les partenaires**
 - Conférence des Élus communautaires et communaux,
 - Conseil des DG de la communauté et des villes,
 - Groupe DRH de la communauté et des villes,
 - Groupe DAF de la communauté et des villes,
 - Groupe DGST de la communauté et des villes,
 - Syndicats : instance de concertation extra-CTP traduisant la représentation des différentes organisation présentes dans les services communautaires et communaux,
 - ...

3. Une démarche en quatre phases



Phase 1 : Le cadrage

➔ Objectif

- Préparer le projet.

➔ Contenu

- Identifier le projet politique : contenu et échéances.
- Évaluer les enjeux.
- Identifier les instances.
- Mettre au point le projet de calendrier.

➔ Modalités pratiques

- Un travail avec le Président et la Direction générale de la communauté.
- L'association des DGS et des Maires.

3. La démarche

Phase 2 : L'avant-projet

➔ Objectif

- Etude de définition et de faisabilité.

➔ Contenu

- Finances : évaluation du coût des compétences transférées.
- Ressources humaines : évaluation des conditions de travail.
- Organisation :
 - Évaluation des moyens (humains, matériels, locaux),
 - Évaluation des modalités d'intervention : régie, entreprise,
 - Identification des organisations spatiales et territoriales.
- Conception de scénarios d'organisation et mise au point d'un avant-projet : organigramme, procédures, principes de fonctionnement, ...
- Identification de l'impact sur les services centraux communautaires : finances, marchés, ressources humaines, logistique, secrétariat général, ...
- Identification des fiches de poste des principaux cadres.
- Identification des futurs cadres et des recrutements éventuels à mettre en œuvre.
- Mise à disposition partielle et temporaire des futurs cadres.

➔ Modalités pratiques

- Groupe de travail niveau « Direction générale ».
- Concertation large avec l'ensemble des instances mises en place.

3. La démarche

Phase 3 : Le projet pratique

➔ Objectif

- Définir le projet concret pouvant être mis en place lors du transfert effectif des moyens.

➔ Contenu

– Finances :

- Préparation du travail de la commission des charges transférées.
- Préparation du budget communautaire.
- Première approche des nouveaux marchés à passer.
- Conventions : atelier mécanique, ...

– Ressources humaines :

- Mise au point des conditions de travail communautaires : règles de gestion du temps de travail, régime indemnitaire.
- Mise en place d'une cellule d'accueil et d'information des agents.
- Identification des personnes « transférables » et de leur situation personnelle.
- Engagement des procédures institutionnelles conduisant au transfert effectif des personnels.

Phase 3 : Le projet pratique (suite)

➔ Contenu (suite)

– Organisation :

- Mise au point du Guide pratique de fonctionnement :
 - Organigramme et chaînes hiérarchiques,
 - Procédures et Qui fait quoi,
 - Outils communs (notamment RH et finances) : fiches, ...
 - Astreintes,
 - Conditions d’entretien des véhicules,
 - Conditions d’entretien des locaux,
 - Identification des affectations des moyens humains et matériels.
- Évolution de l’organisation des services centraux communautaires : en particulier finances et ressources humaines.

➔ Modalités pratiques

- Groupe de travail.
- Mobilisation des cadres de la future organisation préfigurant les règles de fonctionnement cible : système de réunions.
- Mobilisation de la DRH et de la Direction des finances communautaire.
- Concertation avec les instances du projet.

Phase 4 : Le projet détaillé

➔ Objectif

- Mise au point de l'organisation cible.

➔ Contenu

- Définition et formalisation du dossier d'organisation détaillée : Projet de Service ou Projet de Direction
- Prise en compte des réalités du terrain.

➔ Modalités pratiques

- Groupes de travail à définir.
- Concertation et validation dans le cadre des instances communautaires.