

# Les éclairages DURANTON CONSULTANTS

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

Version actualisée le 28 avril 2025

---

Paris - Aix-en-Provence

Siège social et adresse postale : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Tél. : 01 30 09 80 00 ou 04 42 24 26 68

[www.duranton-consultants.fr](http://www.duranton-consultants.fr) - [contact@duranton-consultants.fr](mailto: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**.



## ➤ **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.



# 1. Les six grands enjeux (suite)

## ➤ **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,
- ...



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

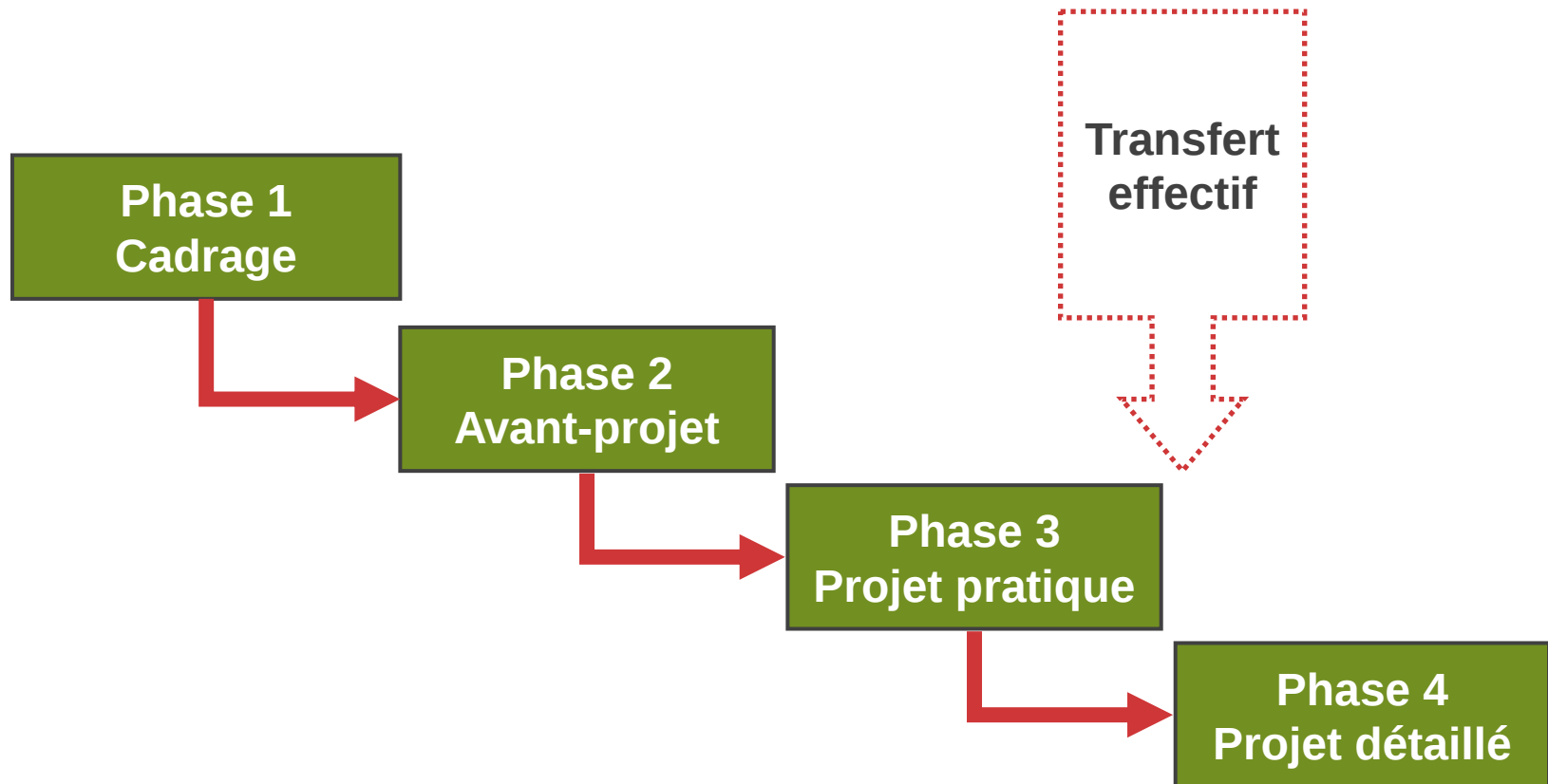
---

### ➔ 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.



### *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, ...



### *Phase 2 : L'avant-projet (suite)*

- 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.



### *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.



### *Phase 3 : Le projet pratique (suite)*

#### ➔ **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.

