



**Intercommunalités :
Le CNFPT
accompagne les
collectivités et les
agents territoriaux**

**Délégation
d'Auvergne
2017**



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT



Le Mot du Délégué



La loi du 7 août 2015, portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République, marque une rupture dans l'histoire déjà longue de la coopération intercommunale en France.

Pour les EPCI appelés à fusionner, la loi conduit en effet les élus et les cadres de direction des EPCI à engager des chantiers de réorganisation inédits par leur ampleur, dont les incidences pour les agents et les usagers ne sont pas encore connus. Pour les autres EPCI, les enjeux du développement des compétences communautaires, au meilleur coût pour les finances locales, sont renouvelés. Liées à ces transformations programmées à court ou moyen terme, des questions de maintien de la qualité du service public, notamment en milieu rural, et du climat social, au sein des services communautaires, apparaissent ou resurgissent.

Dans ce contexte mouvant, l'adaptation des compétences des agents doit être une préoccupation forte des employeurs. Convaincue que la formation est un atout pour faciliter les transitions qui s'engagent, la délégation d'Auvergne souhaite clarifier, avec la présente plaquette, l'offre de formation accessible aux agents territoriaux en matière d'intercommunalité.

Elle présente dans une première partie l'offre issue du catalogue annuel proposé en 2017 par la délégation. La seconde partie présente des offres CNFPT qui ne figurent pas au catalogue, mais sont des exemples concrets de réponses formatives à des demandes émanant d'EPCI en Auvergne ; l'objectif est d'être à l'écoute et réactif quand un EPCI demande au CNFPT de l'aider à accroître les compétences de ses agents.

Enfin l'équipe du CNFPT d'Auvergne, et en particulier les antennes départementales, est spécialement mobilisée sur les dynamiques intercommunales à l'œuvre. Les coordonnées de vos interlocuteurs dans l'Allier, le Cantal, la Haute-Loire et le Puy-de-Dôme sont rappelées en fin de document, n'hésitez pas à les contacter, ils seront heureux de vous rendre le meilleur service.

Jean-Jacques ROZIER
Vice-président du conseil
départemental de l'Allier



**Des exemples
d'accompagnement
de projets auprès
d'EPCI d'Auvergne**



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT



L'accompagnement de projet, c'est quoi ?

L'accompagnement de projet est une réponse formative du CNFPT à une sollicitation de collectivité(s) qui souhaite(nt), par la formation, faire aboutir un projet de leur(s) institution(s).

La délégation d'Auvergne établit une proposition qui sera réalisée en Intra, lorsqu'un seul employeur est concerné, ou en Union, lorsque plusieurs le sont.

Par exemple il peut s'agir de former un groupe de cadres, provenant de divers EPCI appelés à fusionner, ou de communes qui mutualisent un service support avec leur EPCI.

Les objectifs des projets sont très divers : il peut s'agir de créer une culture professionnelle commune dans le domaine concerné par le projet, mais aussi de façon très opérationnelle d'établir les règles de fonctionnement communes dans un nouveau collectif de travail, par exemple en matière d'achat public, de finances locales ou de management.

Les modalités d'intervention pédagogiques sont adaptées au contexte local, et peuvent prendre des formes innovantes, en impliquant les agents dans une démarche de co-élaboration de projet.

Les cinq fiches ci-après donnent des exemples concrets d'accompagnement de projets en cours ou terminés, pilotés par la délégation d'Auvergne du CNFPT.

Pour plus de clarté, elles sont établies selon un modèle-type en 4 rubriques :

1 - Le projet du ou des EPCI

2 - La proposition du CNFPT

3 - Modalités d'intervention et déroulement du dispositif

4 - Conditions et durée du partenariat

FICHE N°1

Accompagnement à la fusion de 8 EPCI

Le projet des EPCI

8 EPCI préparent leur fusion dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi NOTRe. Les DGS ont créé un comité technique, chargé de préparer puis de mettre en œuvre les décisions de leurs présidents respectifs, réunis dans un comité de pilotage. Afin de bénéficier de conseils utiles dans la méthodologie du projet de fusion, de mieux associer les agents des EPCI à la démarche, les DGS sollicitent le CNFPT.

La proposition du CNFPT

L'accompagnement consiste en un diagnostic des métiers, missions, compétences et aspirations des agents les plus concernés par des changements de missions, et une assistance à la structuration de la fonction RH, notamment dans le domaine du développement des compétences (élaboration du plan de formation lié à la fusion par exemple). La réalisation implique une participation de l'intervenant aux réunions du comité technique, afin de conseiller les élus et DGS concernant les impacts du projet de fusion sur les compétences individuelles et collectives à mobiliser.

Modalités d'intervention et déroulement du dispositif

L'intervention se décline en formation-action sous forme d'ateliers participatifs : les cadres et les agents doivent être appelés à co-produire les changements. Le CNFPT se positionne comme le partenaire des EPCI concernés, après accord des présidents. Il n'est ni prestataire, ni prescripteur. En pratique la conduite de la mission d'accompagnement implique un lien fort avec les équipes de direction des EPCI appelés à fusionner, avec une participation fréquente en comité technique.

Conditions et durée du partenariat

Il s'agit d'un partenariat de longue durée, 12 mois environ. Une convention spéciale dite « partenariat de formation professionnelle territorialisée » est dès lors conclue, entre le CNFPT et les EPCI concernés.

FICHE N°2

Accompagnement à la mise en place d'un plan de formation mutualisé sur le territoire d'un EPCI

Le projet de l'EPCI

Une communauté d'agglomération va intégrer dans son périmètre géographique une communauté de communes à compter du 1er janvier 2017. L'élargissement du périmètre communautaire à 15 nouvelles communes va constituer un ensemble de plus de 1500 agents territoriaux y compris les agents communautaires.

A ce jour, seules les communes urbaines et péri urbaines élaborent un plan de formation soit moins de 15 % des communes du territoire.

La communauté d'agglomération s'est déjà engagée, aux côtés du CNFPT, dans un processus qui lui permet de mutualiser les besoins de formation des agents des communes de son territoire, afin de pouvoir proposer une offre de formation annuelle en union de collectivités.

Le changement institutionnel donne l'opportunité de réfléchir à la construction d'un plan de formation mutualisé au profit de l'ensemble des agents du territoire élargi. Le CNFPT apportera, notamment, son expertise dans la connaissance et le recueil des besoins de formations des agents des territoires ruraux.

La proposition du CNFPT

Le plan de formation sera construit sur la base :

- d'une analyse des effectifs, des emplois et des métiers, menée en partenariat avec les collectivités concernées et le centre de gestion de la FPT,
- d'une enquête qualitative et quantitative des besoins prévisionnels de formation auprès des collectivités concernées à l'issue des entretiens annuels d'évaluation.
- d'une définition des priorités et des orientations pluriannuelles des formations pour : 2017-2020.

Modalités d'intervention et déroulement du dispositif

L'intervention pourra se décliner dans le cadre :

- De réunions de travail régulières entre les services du CNFPT, le Centre de Gestion et la direction des ressources humaines de l'EPCI permettant des échanges d'information sur l'évolution des organisations territoriales, des métiers et des compétences des agents du territoire.
- De formations « actions » destinées à faire réfléchir les agents sur l'évolution de leur métier,
- D'un accompagnement de l'ensemble de la démarche par un intervenant «expert » choisi par le CNFPT.

L'intervention se clôturera par la formalisation du plan pluriannuel de formation du territoire de la communauté d'agglomération étendue.

Conditions et durée du partenariat

Il s'agit d'un partenariat de longue durée, 18 mois environ. Une convention spéciale dite « partenariat de formation professionnelle territorialisée » est dès lors conclue, entre le CNFPT, le CDG, l'EPCI et les communes concernées.

FICHE N°3

L'accompagnement à la transformation juridique d'un EPCI

Le projet de l'EPCI

Le Président et les élus de l'EPCI souhaitent transformer la communauté de communes en communauté d'agglomération. Cette orientation politique rend nécessaire l'accompagnement et la préparation des cadres et de leurs agents dans les transferts de personnels et les mutualisations de services d'ores et déjà annoncés, réalisés en grande partie pour l'un d'entre eux (application du droit des sols) et programmés pour d'autres (Informatique – Commande Publique – Juridique). L'objet du partenariat porte sur l'accompagnement d'un changement ciblé : la mutualisation des quatre services concernés de la ville-centre avec l'EPCI.

Il s'agit de permettre aux responsables des futures unités de travail mutualisées, en charge du pilotage de ces changements, de partager un cadre méthodologique commun, et créer les conditions de la réussite de ces changements.

La proposition du CNFPT

Cette proposition se décline en :

- formation initiale sur l'accompagnement au changement, pour poser le cadre et susciter des échanges entre des chefs et futurs chefs de service et leurs adjoints impactés par cette transformation sur la base d'apports méthodologiques,
- entretien avec l'intervenant, les commanditaires et le CNFPT pour débriefer sur les réactions des stagiaires en fin de formation et sur leurs attentes pour les retours d'expériences,
- retours d'expériences afin de prolonger les échanges et le travail en fonction des avancées et mises en œuvre en intersession.

Modalités d'intervention et déroulement du dispositif

Après la formation initiale de 2 jours, nouvel entretien entre le commanditaire et le CNFPT afin d'ajuster les besoins sur la 1ère journée d'accompagnement au vu des retours des stagiaires et de l'avancement des réorganisations en interne. Au cours de cette première journée de retour d'expérience, le formateur et les participants ont dressé un bilan collectif des capacités développées et des actions mises en œuvre, et établissent les perspectives pour l'avenir : travail à poursuivre, engagements à prendre, formations complémentaires, décisions à mettre en œuvre et plans d'actions à piloter.

L'ajustement aux besoins sera aussi fait après la 1ère journée en vue d'une deuxième et dernière journée d'accompagnement efficiente.

Conditions et durée du partenariat

2 jours de formation, puis intersession suivie de 2 journées de retours d'expérience à 3 mois d'intervalle.

FICHE N°4

L'accompagnement à la mutualisation des services entre un EPCI et ses communes membres

Le projet de l'EPCI et des communes

Afin de pouvoir élaborer son schéma de mutualisation, les cadres de la communauté de communes et les secrétaires de mairie des communes membres ont souhaité bénéficier d'une formation afin de mieux connaître les enjeux de la mise en œuvre d'un schéma de mutualisation et de disposer d'une méthodologie commune d'élaboration de ce schéma.

La proposition du CNFPT

Le partenariat avec le CNFPT a constitué à élaborer conjointement un programme de formation adapté, en tenant compte du projet de territoire et des besoins des agents concernés.

Une première rencontre entre le conseiller formation du CNFPT et les responsables de la communauté de communes a précédé une seconde réunion avec l'ensemble des secrétaires de mairie concernées, afin de bien cerner les attentes de chacun.

Un programme de formation a ensuite été élaboré puis validé, regroupant 5 grands axes de formation :

- Les grands mouvements de réforme de l'intercommunalité et de la décentralisation.
- L'élaboration d'un schéma de mutualisation.
- Les différentes possibilités de mutualisation offertes.
- L'organisation juridique de la mutualisation.
- L'organisation pratique de la mutualisation.

L'intervenant retenu pour cette formation possédait une double expérience d'élaboration d'un schéma de mutualisation, au sein d'un bureau d'études puis au sein d'une collectivité.

Modalités d'intervention et déroulement du dispositif

Afin d'apporter une formation adaptée aux enjeux de la collectivité, il a été demandé à la communauté de communes de fournir en amont les statuts de l'EPCI, les fiches DGF et tous les documents de travail sur la mutualisation réalisés auparavant. Des moments d'échanges entre les participants ont été ménagés afin de leur permettre de préparer le schéma de mutualisation de la collectivité.

Conditions et durée du partenariat

Formation en Union de collectivités d'une durée de 2 jours, ouverte aux agents de l'EPCI et aux secrétaires de mairie.

FICHE N°5

Prise de compétence - L'accompagnement à l'élaboration d'un projet de service pour les relais d'assistant.e.s maternel.le.s

Le projet de l'EPCI

Une communauté d'agglomération prend la compétence « petite enfance » avec la gestion des 4 RAM présents sur son territoire.

Une année après le transfert, les animatrices des RAM ne se sont pas encore véritablement approprié le changement et les RAM ont gardé, pour l'essentiel, leur fonctionnement antérieur.

La communauté d'agglomération souhaite être accompagnée dans une réflexion sur une organisation et un fonctionnement des RAM qui permettent de donner une dimension véritablement communautaire au service rendu. Il s'agit donc d'élaborer un projet de service des RAM, co-construit avec les animatrices avec une implication forte des usagers (assistant.e.s maternel.le.s, familles) et des partenaires (CAF, élus des communes).

La proposition du CNFPT

Le CNFPT propose un accompagnement de l'ensemble de l'équipe : directeur du service, directrice adjointe et 4 animatrices de RAM. L'élu à l'enfance de la communauté d'agglomération, les élus des communes, les usagers des RAM et les partenaires sont associés à une ou plusieurs étapes de la démarche.

La proposition du CNFPT se décline en 3 phases :

- 1ère phase : évaluation du vécu de la transformation des RAM depuis leur transfert et accompagnement au changement.
- 2ème phase : diagnostic global de fonctionnement et diagnostic des besoins et des attentes. Cette phase comporte l'élaboration d'une enquête auprès des usagers. Elle se termine par une présentation du diagnostic et un débat avec les communes, la CAF, les représentants des assistant.e.s maternel.le.s et des familles.
- 3ème phase : définition des orientations et des objectifs opérationnels, élaboration d'un plan d'actions, organisation des moyens. Cette phase se termine par la rédaction du projet de service.

Modalités d'intervention et déroulement du dispositif

Préalablement à l'accompagnement, le CNFPT réalise une analyse des besoins en s'appuyant sur des entretiens menés auprès du chef de service, des animatrices de RAM et de la CAF.

Une réunion de démarrage avec les participants, pour présenter le dispositif et ses objectifs, permet de faciliter l'expression de leurs craintes et de leurs attentes et de valoriser leur implication dans l'accompagnement.

Entre chaque séance mensuelle, la rédaction des comptes rendus, du diagnostic puis du projet est effectuée par le service, sous la direction du directeur ou de son adjointe et avec l'aide de l'intervenante.

Des contacts téléphoniques réguliers ainsi qu'une réunion de bilan intermédiaire entre l'intervenante, le CNFPT et la collectivité permettent de s'assurer du bon déroulement de l'accompagnement, d'ajuster le dispositif, de maintenir une dynamique de travail autour du projet.

Conditions et durée du partenariat

Le projet s'est déroulé sur 7 jours étalés sur 7 mois, au rythme d'une journée par mois en moyenne. La réussite de l'accompagnement repose sur la participation des cadres du service et leur implication dans le maintien d'une dynamique de travail, ainsi que sur une organisation du service qui permette la disponibilité des participants pour assister à toutes les sessions, aux réunions de travail entre chaque session et s'investir dans la conception et la rédaction du projet.



CNFPT région Auvergne-Rhône Alpes
Délégation d'Auvergne

42-44 rue Auger

CS 30397

63011 Clermont-Ferrand cedex

Tél. : 04 73 74 52 20

Courriel : accueil.auvergne@cnfpt.fr