

3 - La communication interservices communes/intercommunalité

INTRODUCTION

La coopération intercommunale implique un rapprochement des agents qui ne sont pas forcément issus de la même culture managériale et administrative. Le passage d'une administration de gestion à une administration de projet nécessite de mettre en place des méthodes de travail transversales et coopératives ainsi que la naissance d'une culture mixte, ou 3^{ème} culture.

REPÈRES

- La construction d'une troisième culture

Les études montrent¹ que, si l'intercommunalité est perçue positivement par ses propres agents, les agents des communes perçoivent en revanche assez mal les procédures de mutualisations. Toutefois, plusieurs facteurs font progressivement disparaître le sentiment d'appartenance communale et favorisent l'émergence d'une troisième culture :

- l'harmonisation des pratiques, via les démarches de rationalisation ou de fonctionnement en réseau ;
- la modification de l'organisation territoriale, qui détache les agents des frontières communales ;
- le recrutement d'agents en direct par la communauté.

Le sentiment d'appartenance intercommunale peut être favorisé par l'organisation d'évènements à l'échelle intercommunale et par l'attachement des agents à leur poste. Si ceux-ci voient l'intercommunalité comme un levier de développement de leurs compétences et de l'amélioration du service public, ils seront plus enclins à y rester, voire verront l'intercommunalité comme un facteur de mobilité et d'opportunité.

- Faire émerger de nouvelles méthodes de travail

¹ Etude ADCF/CNFPT : « Ressources humaines : un enjeu d'intégration intercommunale », Mai 2011.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



Trois pistes de recommandations peuvent être avancées pour faire émerger de nouvelles méthodes de travail.

- *Mettre en œuvre les refontes organisationnelles de façon anticipée et progressive.* « Les directeurs des ressources humaines interrogés estiment à deux ans la durée minimum pour anticiper les refontes². » Ce temps permet d'intégrer les attentes des agents en termes de formation et de mobilité.
- *Développer un travail coopératif entre les structures.* Un travail collaboratif réel et volontaire entre collectivités de départ et d'arrivée est un facteur clé de succès de la démarche de mutualisation. Cette collaboration des structures de départ permettra de mieux informer les structures d'accueil sur la situation des agents. Pour cela, l'association des DRH des différentes collectivités, via par exemple un comité des DRH, est levier facilitateur. De même, l'adhésion des cadres au projet de mutualisation, grâce à une communication à leur égard, permettra de mieux encadrer les équipes grâce au management de projet.
- *Apporter une réponse claire aux questions matérielles des agents et de leurs nouveaux services.* Pour que les agents puissent se concentrer sur leur travail, il est important de leur apporter des réponses claires sur : les changements de périmètre, le remboursement des frais de déplacement, la durée du temps de travail et l'harmonisation des régimes indemnitaires.

✓ À RETENIR

Même s'il n'existe pas de recette miracle pour mettre en place un travail collaboratif, la communication interservices entre les services communaux et l'intercommunaux favorise le dialogue. Elle passe par :

- la transmission des informations, notamment des supports écrits, le plus tôt possible ;
- l'envoi des documents nécessaires au travail collectif et aux réunions au moins 5 jours avant celles-ci ;
- la mise en place de comités de pilotage de projet pour favoriser la transversalité entre les services et rendre lisible et efficace le circuit d'arbitrage ;

² Extrait du rapport « Impacts de la réforme territoriale sur les agents », établi par huit élèves administrateurs territoriaux de l'INET sous l'égide du CSFPT.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



- l'organisation d'évènements permettant aux agents de se connaître, et l'utilisation par les encadrants du système d'information pour le suivi des situations individuelles des agents ;
- l'information des communes membres de l'intercommunalité qui ne participent pas à la mutualisation, de préférence d'élus à élus, de façon à préparer les futures mutualisations.