



## 1 - Les impacts de l'intercommunalité sur les agents

### INTRODUCTION

La construction communautaire est source de nombreux changements et incertitudes. Ses impacts sont d'une ampleur et d'une intensité variables selon les collectivités et le degré de mutualisation. Pour chaque situation, il semble important d'identifier les impacts spécifiques à la mutualisation et les inquiétudes qui pourraient naître chez les agents, sans oublier que l'intercommunalité peut constituer une véritable opportunité pour ceux-ci.

### REPÈRES

*Les impacts qui reviennent le plus souvent :*

- la modification du périmètre d'intervention des agents. L'enjeu est de passer de l'intervention dans une collectivité qui suit souvent une logique administrative, en silo, à un réseau de collectivités qui collaborent ;
- les impacts organisationnels sur les agents sont à la fois qualitatifs et quantitatifs : mutation géographique, changement de locaux, suppressions de postes et/ou présence de doublons, changement de lignes hiérarchiques, voire de missions et de responsabilités, changement de temps de travail, agrégat de cultures professionnelles différentes ;
- un autre impact concerne l'évolution des métiers : de nouveaux métiers apparaissent dans les petites collectivités, tels que la gestion de la commande publique. Un besoin d'expertise et de conduite de projet apparaissent également.

*Les inquiétudes qui reviennent le plus souvent :*

- beaucoup d'agents se demandent « qu'est-ce que l'intercommunalité ? » et ne comprennent pas entièrement le sens de celle-ci ;
- la modification de l'environnement de travail des agents peut se faire dans des conditions floues : la liste des agents transférés est arrêtée très tard, les organigrammes ne sont pas stabilisés au moment du transfert, les conventions relatives à la disposition du matériel ne sont pas abouties ;



## Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



ACCOMPAGNEMENT  
DU CHANGEMENT

- l'EPCI peut être vu comme une machine qui va « absorber » les collectivités et les vider de leur sens. Il faut un travail de fond pour emmener les agents vers une logique de complémentarité et de coopération. Toutefois, l'EPCI peut aussi être vu comme une structure moderne et de projets. L'accompagnement des agents doit donc prendre en compte chaque contexte territorial ;
- les transferts peuvent soulever chez les agents une question identitaire. Ils quittent une institution parfois vue comme prestigieuse pour rejoindre une institution relativement jeune et floue. Entre deux cultures de travail, ils peuvent avoir du mal à identifier clairement leur employeur et leur responsable hiérarchique, plus encore s'ils restent dans les mêmes locaux ;
- les disparités liées aux conditions de travail hétérogènes dans les collectivités (temps de travail, régime indemnitaire, etc.) amènent des incompréhensions chez les agents, qui se retrouvent parfois à travailler dans les mêmes bureaux que des personnes ayant des conditions différentes.

### ✓ À RETENIR

L'intercommunalité peut avoir de forts impacts sur les agents et sur leurs conditions de travail. *Il est essentiel d'identifier les inquiétudes des agents face à la construction intercommunale et de les traiter.* Il semble impossible d'amener les agents vers la coopération sans avoir au préalable répondu à l'ensemble de leurs questions.

Cela suppose d'avoir une idée relativement claire de la méthodologie d'accompagnement du changement qui sera employée et une idée des réponses aux questions des agents.

*La direction des ressources humaines, au plus près des agents, doit être associée à la démarche et ce, en amont de la mutualisation.* Il en est de même pour le dialogue social avec les représentants du personnel, qui doit être mis en place le plus tôt possible.

Enfin et surtout, il faut noter que *ces impacts ne sont pas forcément mal vécus* par les agents. Ceux-ci peuvent trouver dans la mutualisation un tremplin pour accélérer leur carrière grâce à la mobilité et au développement de compétences qu'elle implique. Elle peut aussi permettre à un agent de passer d'un statut précaire à un statut plus stable. Les économies d'échelle offertes par la mutualisation peuvent enfin permettre à terme aux agents d'accéder à de nouveaux avantages sociaux, comme une protection sociale négociée à l'échelle de l'intercommunalité.