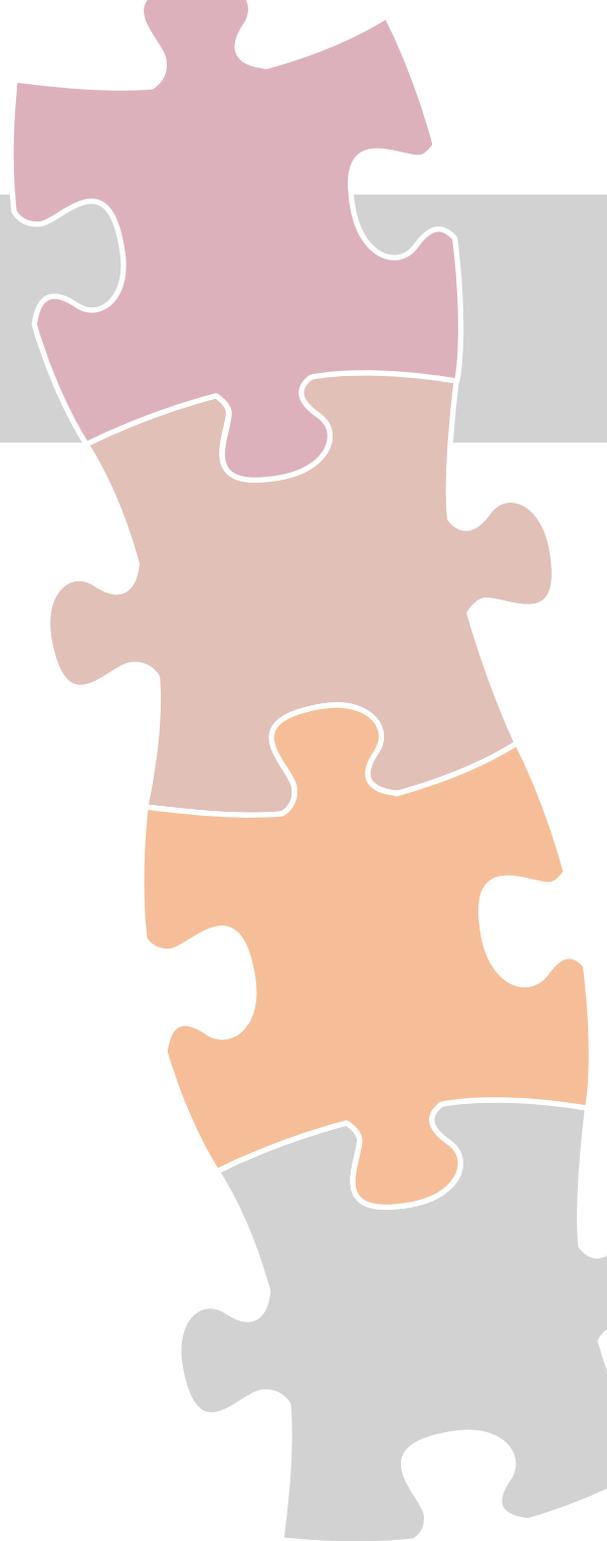


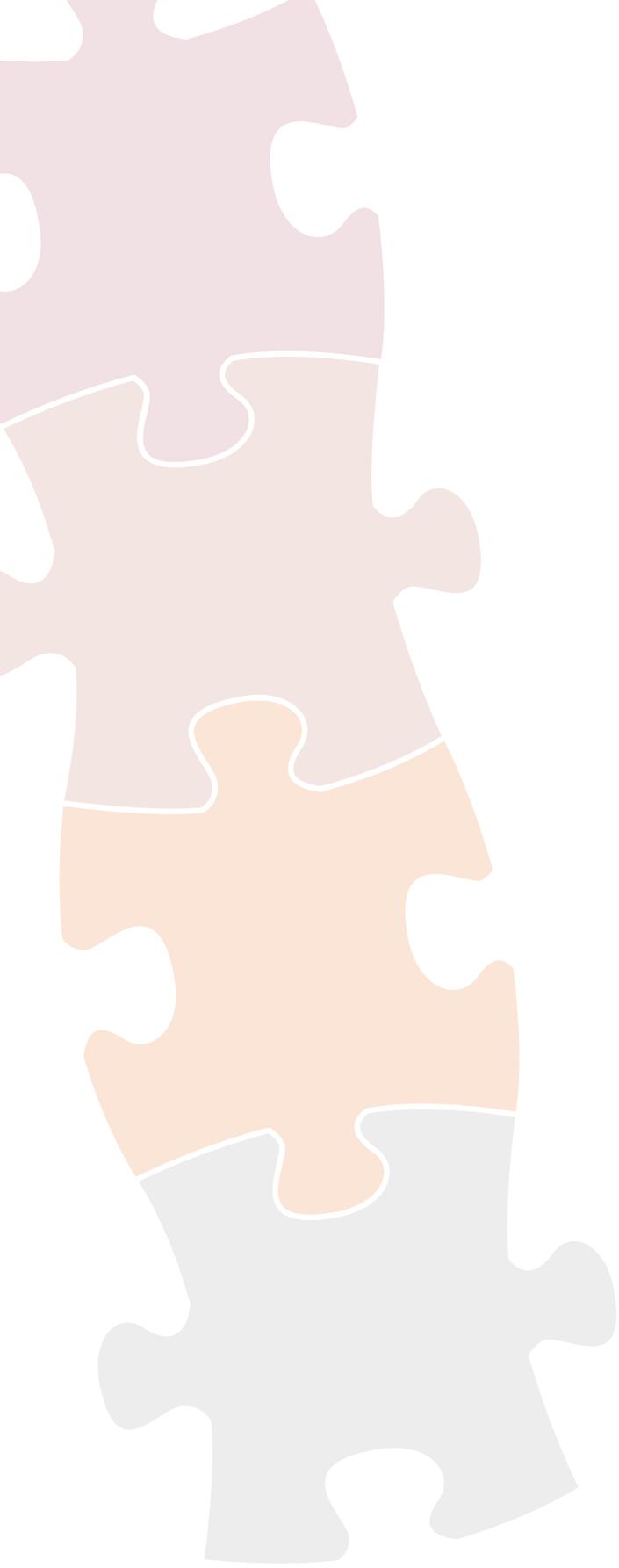
mutualisation  
transferts  
commune nouvelle

# Comment intégrer les enjeux RH à un projet de mutualisation ?

Méthode et outils pour la conduite du changement.

service commun  
fusion  
mutualisation  
transferts  
commune nouvelle  
réorganisation  
entente  
service commun  
fusion  
mutualisation  
transferts  
commune nouvelle  
réorganisation  
entente  
service commun  
fusion  
mutualisation  
transferts  
commune nouvelle





# Édito

Madame, Monsieur,

Les problématiques de mutualisation sont plus que jamais au coeur de l'actualité de nos territoires.

La loi NOTRe a, en effet, prévu un nouveau Schéma Directeur de Coopération Intercommunale.



A ce moment charnière pour les collectivités, les élus doivent faire face à une complexité administrative croissante et s'organiser dans des délais très courts.

Les Maires et Présidents des Communautés de Communes se doivent, aujourd'hui, d'appréhender les aspects juridiques et financiers des nouveaux périmètres arrêtés par le Préfet, sans pour autant en négliger les aspects humains. Les personnels devront, en effet, s'adapter à un nouvel environnement professionnel dans le cadre d'une organisation modifiée au 1<sup>er</sup> Janvier 2017.

Le Centre de Gestion d'Indre-et-Loire et Loire, conscient de l'importance des enjeux RH, a partagé avec les Directeurs Généraux des intercommunalités leurs réflexions et questionnements sur cette évolution. En associant le cabinet ACCESSIO à cette démarche, nous avons défini ensemble une méthode de conduite du changement et créé les outils nécessaires à sa mise en place.

Ce guide est le résultat d'un travail commun fructueux qui se prolongera dans le temps, le Centre de Gestion souhaitant vous accompagner au plus près de vos préoccupations en matière de ressources humaines.

**Nathalie PERON**

*Directrice du Centre de Gestion  
de la Fonction Publique Territoriale d'Indre-et-Loire*

## Nos remerciements s'adressent tout particulièrement à l'ensemble des participants du groupe de travail :

- **Madame Noëlle BELAMY**, Directrice générale de la Communauté de communes de Sainte-Maure
- **Madame Véronique BODEY**, Directrice générale de la Communauté de communes du Vouvrillon
- **Madame Pascale BONNAMY**, Directrice générale de la Communauté de communes du Castelrenaudais
- **Madame Dominique BOUGUET**, Directrice générale de la Communauté de communes du Grand Ligeillois
- **Madame Catherine CARAYOL**, Directrice générale de la Communauté de communes de Racan
- **Monsieur Benjamin COURAULT**, Directeur général de la Communauté de communes du Pays de Bourgueil
- **Madame Dominique FILLON**, Directrice générale adjointe de la Communauté de communes du Val d'Amboise
- **Monsieur Eddy JORANDON**, Directeur général de la Communauté de communes Bléré Val de Cher
- **Monsieur Anséric LEON**, Directeur général de la Communauté de communes du Pays d'Azay-le-Rideau
- **Monsieur Bertrand LETOURNEUX**, Directeur général de la Communauté de communes de la Touraine du sud
- **Madame Hélène MAURANGES**, Directrice générale de la Communauté de communes du Val de l'Indre
- **Monsieur Mickaël MOREL**, Directeur général de la Communauté de communes de Montrésor
- **Madame Irène PERCEREAU**, Directrice générale de la Communauté de communes de Gâtine et Choisilles
- **Monsieur Alain POISSON**, Directeur général de la Communauté de communes de l'Est tourangeau
- **Madame Maryse RENARD**, Directrice générale de la Communauté de communes de Loches développement
- **Monsieur Dominique RICARD**, Directeur général de la Communauté de communes du Pays de Richelieu
- **Monsieur Renaud VANDEWEGHE**, Directeur général de la Communauté de communes Touraine Nord Ouest
  
- Nous tenons, également, à remercier chaleureusement **Madame Charlotte BOUSSEAU**, Consultante et formatrice chez ACCESSIO - 10, rue de la chocolaterie- 41000 BLOIS

L'équipe du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire est intervenue en co-animation du groupe de travail et co-rédaction du présent guide :

- **Madame Nathalie PERON**, Directrice du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire
- **Madame Isabelle MONTAUT**, Directrice du Pôle juridique et statutaire
- **Madame Marie-Mathilde FAUCHE**, Juriste responsable du service Carrières
- **Madame Louise LEGARE**, Responsable du service Plans de formation

Ce guide est le fruit de la réflexion collective d'un groupe de travail réuni à l'initiative du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire et animé par le cabinet ACCESSIO.

Il a été élaboré collectivement, avec les Directeurs Généraux de services de l'ensemble des communautés de communes de l'Indre-et-Loire, à la veille de la parution des nouveaux Schémas Départementaux de Coopération Intercommunale (SDCI), le 31 mars 2016.

Il s'adresse aux acteurs de pilotage de la mutualisation des intercommunalités et se veut un guide méthodologique, enrichi de retours d'expérience en conduite du changement, devant permettre la prise en compte de la dimension RH lors des fusions de communautés de communes prévues au 1er janvier 2017, dans le cadre de la mise en œuvre du SDCI.

Ce guide constitue une boîte à outils qui vise à :

- aider à la mise en place de projets de mutualisation
- partager l'information entre tous les acteurs dans le but d'harmoniser les pratiques, d'introduire de la complémentarité, d'ajuster la méthode en situation réelle
- optimiser les ressources et gagner du temps par l'utilisation d'outils créés par des professionnels et mis à disposition de tous.

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Les principes directeurs en conduite du changement</b> .....                       | 5  |
| 1.1 Changement et conduite de projet.....  | 5  |
| 1.2 Changement et mobilisation des acteurs .....   | 6  |
| 1.3 Changement et psychologie du changement.....   | 9  |
| 1.4 Changement et communication.....   | 11 |
| <b>2. Les démarches d'accompagnement des fusions</b> .....                               | 13 |
| 2.1 Rappel des échéances réglementaires.....   | 13 |
| 2.2 Scénario « optimal » de mise en œuvre d'une fusion de communautés de communes.....   | 15 |
| 2.2.1 Etape 1 – Conception de la feuille de route.....                                   | 15 |
| 2.2.2 Etape 2 – Diagnostic.....  | 17 |
| 2.2.3 Etape 3 – Actions de rapprochement.....  | 19 |
| 2.2.4 Etape 4 – Validation .....   | 20 |
| 2.2.5 Etape 5 – Mise en œuvre et évaluation.....   | 21 |
| 2.3 Scénario « d'urgence » de mise en œuvre d'une fusion de communautés de communes...22 |    |
| <b>3. Les outils de pilotage du changement</b> .....                                     | 23 |
| 3.1 Outil de méthode.....  | 23 |
| 3.2 Outil d'aide aux diagnostics RH.....   | 24 |
| 3.3 Outils d'organisation RH.....  | 26 |
| 3.4 Outil d'écoute : posture et questionnaire support.....                               | 31 |
| <b>Bibliographie</b> .....   | 33 |
| Références juridiques.....   | 33 |
| Références sur la conduite du changement.....  | 33 |

## Les problématiques de mutualisation au cœur de l'actualité de nos territoires.

La loi de Réforme des Collectivités Territoriales de 2010 (dite loi RCT) a rendu obligatoire la réalisation d'un schéma de mutualisation. Cette réforme visait à assouplir les règles relatives à la refonte de la carte intercommunale et à amplifier les fusions avec la **mise en œuvre du schéma de coopération intercommunale (SDCI) pour renforcer l'intercommunalité**, en mettant fin à l'isolement des communes et en encourageant l'agrandissement des périmètres des communautés existantes.

i

La loi du 29 février 2012 a assoupli, en les simplifiant, les règles relatives à la mise en commun des compétences des EPCI qui fusionnent.

i

La loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (dite loi NOTRe) du 07 août 2015 prévoit un nouveau SDCI avec des projets de fusions reposant sur de nouvelles règles destinées à agrandir les périmètres (nouveaux seuils) et à réduire le nombre de syndicats intercommunaux, à échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Dès la publication du nouveau SDCI, et au plus tard le 15/06/2016, le Préfet arrête le cadre général des fusions d'EPCI, dont l'un au moins est à fiscalité propre.

**La date du 1<sup>er</sup> janvier 2017, constitue l'échéance de l'entrée en vigueur de l'arrêté de ce nouveau périmètre.**

Dans ce processus de mutualisation intercommunale, il convient d'aborder la méthodologie de sa mise en œuvre et les enjeux en matière d'accompagnement au changement des ressources humaines impactées. La plupart du temps, les dispositions juridiques et financières ont été -ou sont- appréhendées en priorité. Toutefois, il convient également d'appréhender les différents changements en termes **de communication, de transparence, de mobilisation et d'accompagnement** des acteurs. Ces différents changements constituent, en effet, tant à l'échelon individuel que collectif, des bouleversements générateurs de stress et d'inquiétude pour les agents.

Par conséquent, il est important de doter les acteurs du pilotage du changement de méthodes et d'outils adaptés pour atteindre leur objectifs, en permettant l'adhésion de tous.

Au-delà des apports plus conceptuels, ce guide propose un scénario « optimal » de mise en œuvre d'une fusion de communautés de communes, prenant en compte des principes directeurs clés en conduite de changement. Toutefois, afin de tenir compte des contraintes qui s'imposent parfois aux acteurs et aux environnements (délais de mise en place très courts, notamment) le guide intègre, également, un scénario « contraint » de mise en œuvre d'une fusion, à envisager comme une alternative « d'urgence » mais non pas comme un modèle à valoriser.

# 1. Les principes directeurs en conduite du changement

## 1.1 Changement et conduite de projet

*« Un objectif bien défini est à moitié atteint » - Abraham Lincoln*

Le changement est un processus de passage d'un état vers un autre en réponse à une modification, à un développement de l'environnement. La conduite du changement correspond donc à la démarche qui va de la perception d'un problème à la définition d'un cadre d'actions, et permet d'élaborer le choix et la mise en place d'une ou de plusieurs solutions (J.C. FAUVET, N. BUHLER).

Il convient de mener toute conduite et gestion du changement comme un projet, dont les modalités pratiques et opérationnelles sont à formaliser et à contextualiser dans une feuille de route qui s'intéresse aux actions et qui permet de rentrer dans le vif du sujet.

Selon les normes AFNOR, un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (Norme X50-106). Cette démarche, appelée feuille de route ou architecture (présentée ci-après), constitue le document de référence de démarrage. Elle constitue un cadre théorique, objectif, qui informe sur l'enchaînement des étapes, le calendrier, les actions à mener et les acteurs à mobiliser.

Elle peut être ajustée au fur et à mesure du déploiement de la démarche. En effet, l'expérience montre que, quels que soient les domaines, il subsiste toujours un écart entre le prescrit et le réel. Ainsi, toute feuille de route est donc sujette à des modifications, compte tenu des besoins en :

- ajustements mutuels entre les acteurs pour aboutir à une négociation équilibrée
- itération des discours et des intentions pour clarifier le sens et favoriser l'adhésion
- prise en compte des imprévus dans un environnement où tout n'est pas prévisible

La conduite de changement est réussie si elle est menée en mode et en culture projet, en étroite collaboration entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Elle doit, également, prendre en compte les impératifs de délais, de ressources et d'ordonnancement des actions dans les temps impartis en mobilisant tous les acteurs de l'organisation.

Il revient aux différents acteurs de trouver un équilibre entre rigueur et souplesse, entre le possible et le souhaité.

### En résumé :

- ➔ Clarifier la commande, le besoin, la mission
- ➔ Y investir du temps
- ➔ Concevoir la feuille de route adaptée à son environnement, aux contraintes, aux exigences (temps, ressources)
- ➔ Valider le processus de décision et la création des instances

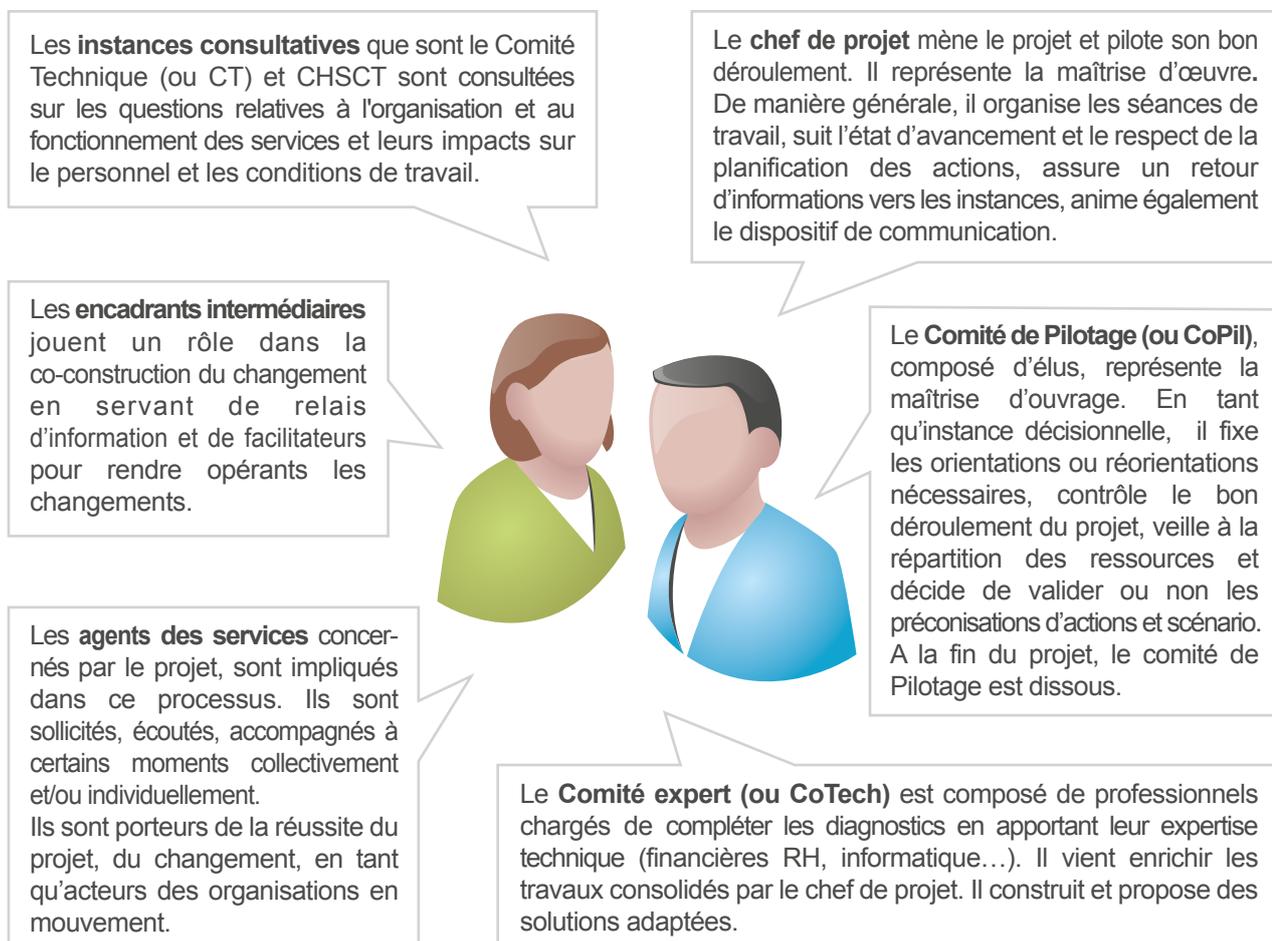
## 1.2 Changement et mobilisation des acteurs

« *Ce qui se fait facilement se fait sans nous* » - Paul Valéry

Une conduite de projet et de gestion du changement implique la mobilisation d'acteurs pluriels ainsi que d'instances dont les rôles, fonctions et responsabilités sont définis au préalable et sollicités tout au long du processus. Quelle que soit l'organisation qui structure leurs relations, la taille du projet ou son mode de pilotage, les acteurs d'un projet sont peu ou prou toujours les mêmes :

- un pilote, chef de projet (et/ou une équipe projet),
- un comité de pilotage comme organe décisionnel,
- un comité d'experts en soutien des analyses,
- des encadrants intermédiaires,
- des instances représentatives du personnel, organes consultatifs,
- des agents, acteurs agissant dans le changement.

### Les acteurs incontournables du déploiement :



Dans cette configuration d'acteurs, il convient de clarifier les rôles respectifs selon la méthode R.A.S.C.I, sous la forme d'un tableau croisé entre acteurs et actions : Réalise (R), Approuve (A), Soutient (S), Consulte (C), Informe (I).

| Étapes   | Comité pilotage  | Chef de projet  | Groupe Experts  | Encadrants       | Agents          | Instances consultatives |
|----------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------|
| Action 1 | <i>Approuver</i> | <i>Soutenir</i> |                 |                  |                 |                         |
| Action 2 |                  | <i>Réaliser</i> | <i>Soutenir</i> |                  |                 |                         |
| Action 3 |                  | <i>Informer</i> |                 |                  |                 | <i>Consulter</i>        |
| Action 4 |                  |                 |                 | <i>Consulter</i> | <i>Informer</i> |                         |
| Action 5 |                  | <i>Réaliser</i> | <i>Soutenir</i> |                  |                 |                         |
| Action 6 | <i>Approuver</i> | <i>Informer</i> |                 |                  |                 |                         |
| Etc...   |                  |                 |                 |                  |                 |                         |

## Le rôle réglementaire des instances représentatives du personnel : CT et CHSCT

En ce qui concerne les instances consultatives représentatives, il est important de rappeler qu'elles sont au service de l'organisation et constituent un acteur clé du dialogue social. Le Comité Technique (CT) est compétent sur les questions relatives (Art. 33 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984) :

- à l'organisation et au fonctionnement des services,
- aux évolutions des administrations ayant un impact sur les personnels,
- aux grandes orientations relatives aux effectifs, emplois et compétences,
- aux grandes orientations en matière de politique indemnitaire et de critères de répartition y afférents,
- à la formation, à l'insertion et à la promotion de l'égalité professionnelle,
- aux sujets d'ordre général intéressant l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a, quant à lui, pour mission de (Art. 33-1 de la loi du 26 janvier 1984 précitée) :

- contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents dans leur travail et à l'amélioration des conditions de travail,
- veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières.

Rappel : pour les collectivités et établissements de moins de 50 agents dont le CT est placé auprès du CDG, les missions du CHSCT sont exercées par le CT.

## **Le Comité d'évaluation : un acteur pertinent de suivi**

Lors de la mise en œuvre du changement, il est préconisé de constituer un comité de suivi ou d'évaluation, composé d'acteurs décisionnels et d'experts, dans le but de suivre les résultats, les effets induits -voire les points de blocages-, de proposer des réajustements et, ainsi, de pérenniser l'organisation nouvelle, à moyen et long terme.

Ce Comité d'évaluation pourrait être composé du Président et d'un Vice-Président, du DGS/DGST, du ou des DGA et du DRH.

### **En résumé :**

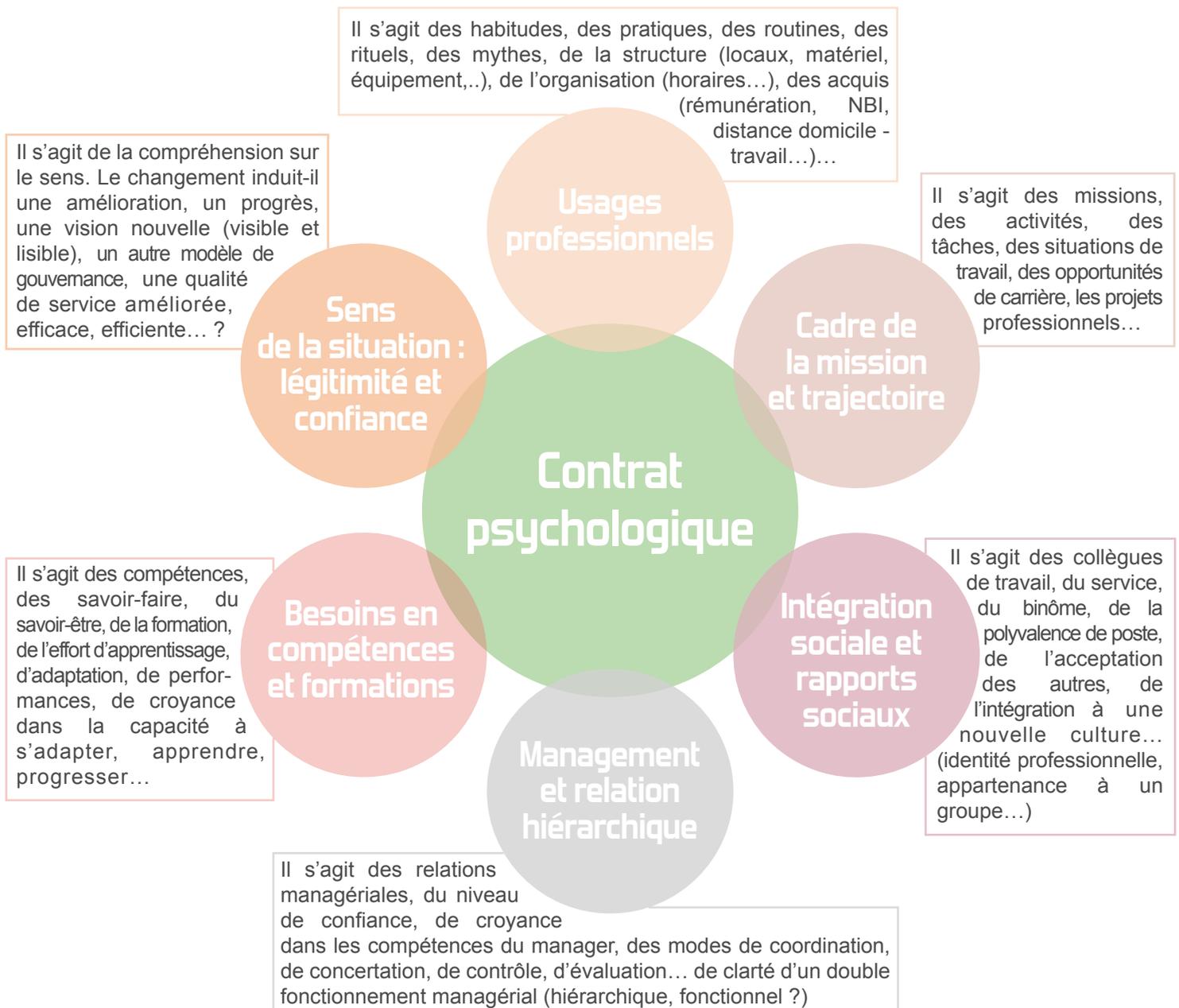
- ➔ **Clarifier le système d'acteurs : rôle, composition, fréquence d'intervention**
- ➔ **Associer les instances de décision et de consultation**
- ➔ **S'appuyer sur le changement pour renforcer le dialogue social**
- ➔ **Mobiliser toute la ligne hiérarchique et s'appuyer sur l'encadrement intermédiaire**
- ➔ **Impliquer et écouter les agents pour réussir et faire adhérer au changement**
- ➔ **Créer un Comité d'évaluation pour sécuriser et pérenniser la nouvelle organisation**

## 1.3 Changement et psychologie du changement

« Il n'y a pas de véritable changement sans implication émotionnelle » - P. Morin

Souvent réduites à de l'accompagnement de projets, la conduite et la gestion du changement engagent la dimension psychologique, interrogent les représentations et déséquilibrent, parfois, le rapport au travail ainsi que les rapports entre les différents acteurs. Plus le changement touche à la mission (valeur), aux objectifs (stratégie) et à l'organisation du travail (structure), **plus la dimension affective du changement est forte**, contrairement aux changements qui touchent aux méthodes (techniques) et aux outils (moyens).

**En effet, tout changement induit une implication émotionnelle**, des résistances, des freins et des obstacles. Certes, le changement peut faire bouger le contrat juridique de travail mais il fait surtout bouger le « **contrat psychologique** » qui lie un individu ou un collectif de travail à son employeur, à sa structure d'appartenance, son groupe professionnel, son identité métier, son manager.



Ainsi, dès qu'un individu et/ou un collectif de travail a connaissance d'un changement, il tend à anticiper les conséquences des changements prévus et à en pressentir -à tort ou à raison- les conséquences, ce qui se traduit par des peurs, des craintes et des résistances. Il est, donc, nécessaire, préalablement à toute démarche de conduite et de gestion du changement, de prendre en compte ce contrat psychologique en amont du changement réalisé.

Comment s'y prendre ? La meilleure posture à adopter, consiste dès lors, à faire partie intégrante de ce changement.

Il n'y a pas, d'un côté, la réalité et de l'autre, le changement. **Chaque acteur est le changement** (J.A. MALAREWICZ). Il est partie prenante du processus. Aussi, il appartient aux responsables du projet d'intégrer, dès que possible, tous les acteurs du changement afin de faciliter leur compréhension de la situation, de leur proposer une vision partagée de l'organisation future et un sens à leurs missions.

### En résumé :

- ➔ Prendre en compte les enjeux psychologiques dans le pilotage du changement
- ➔ Faire exprimer et recueillir les ressentis des agents concernés
- ➔ Comprendre les perceptions individuelles, les inquiétudes, les opportunités, pour les intégrer au processus du changement
- ➔ Informer pour rassurer et permettre aux agents à la fois de s'impliquer, mais aussi de prendre du recul

## 1.4 Changement et communication

« *La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit* » - P. Drucker

La communication et l'information sont **des facteurs clés de succès**, indispensables à la réussite d'un projet et d'un changement. Elles favorisent la transparence du processus, donnent du sens et permettent l'adhésion des acteurs au changement. En effet, la compréhension et l'implication de tous, contribuent à l'investissement de chacun. Ainsi, informer les acteurs tout au long du projet permet de susciter et maintenir leur mobilisation en évitant les peurs liées aux incertitudes (réelles ou imaginées) et les représentations faussées sur les objectifs, les intentions et les finalités.

La communication est déployée à chaque étape de la démarche et/ou à chaque obtention de résultats.

Elle permet d'informer sur :

- les orientations et les objectifs du projet,
- les accords et les blocages rencontrés au cours du projet,
- les propositions, les évolutions, les changements à opérer.

La communication permet l'acceptation et l'adhésion au changement et favorise une contribution durable des agents au projet. Pour cela, les porteurs du projet sont amenés à convaincre, sensibiliser, faire adhérer les agents par la rencontre des points de vue, par le débat et par la négociation.

Le plan de communication se construit au moment de l'écriture de la feuille de route. Il est constitué d'actions et de supports de communication divers.

Le plan de communication s'adresse :

### ■ **aux agents**

Il convient d'intégrer alors les outils de communication déjà existants au sein de l'organisation en recourant à différents moyens d'information, tels que la note d'information diffusée avec le bulletin de paie, le journal interne, le bulletin flash, le site intranet, les comptes rendus, les réunions de service, les réunions générales ...

### ■ **aux acteurs externes** (les usagers, les partenaires institutionnels, les entreprises, les prescripteurs, etc.)

Il convient d'utiliser le communiqué de presse, l'interview, le journal local, le site internet, le journal de l'intercommunalité ...

## La communication est collective et/ou individuelle, orale et/ou écrite :

| Collective  | Individuelle   | Orale  | Ecrite   |
|---|--|--|--|
| Quand tous les agents doivent prendre connaissance de la situation en même temps                        | Quand des réactions émotives fortes sont prévisibles                       | Pour pouvoir exprimer les émotions générées et aboutir à un climat de compréhension  | Quand l'administration doit disposer d'un compte-rendu   |
| Pour générer des discussions de groupes, de nouvelles idées et des processus de résolution de problèmes | Quand la direction souhaite que tout le monde puisse s'exprimer            | Pour maintenir plus facilement l'attention, notamment quand le récepteur n'est pas très intéressé ou est occupé  | Pour formaliser les objectifs dans un document-cadre   |
| Pour accroître la cohésion d'équipe   | Quand des éléments de changement doivent rester confidentiels              | Pour avoir un retour de ressenti ou d'opinion  | Pour permettre une communication progressive, le personnel devant s'approprier la démarche par étape |
| Pour préparer des rencontres individuelles  | Quand l'objectif est d'examiner une situation individuelle (ex : mobilité) | Quand la direction doit convaincre<br>Quand la communication concerne des détails ou des questions complexes qui peuvent être plus facilement expliqués à l'oral |  |

*Source : Mutualisations. Quel rôle et quelles transformations pour la fonction Ressources Humaines ? - octobre 2010 - Etude co-animée par Gaël HILLERET et Delphine LERAY avec la participation de Julie CORBES, Paul FLAMME, Laure GERARD, Sophie KRAJEWSKI et Claire Sophie TASIAS - Elèves administrateurs territoriaux de la promotion Aimé Césaire - CNFPT INET - pp. 34-35.*

### En résumé :

- ➔ **Penser le plan de communication au démarrage**
- ➔ **Intégrer la communication aux outils habituels de communication de l'organisation**
- ➔ **Analyser les retours et réactions collectives/individuelles sur l'information**
- ➔ **Ajuster la communication aux besoins des différents acteurs**
- ➔ **Faciliter la compréhension, l'adhésion et donc l'acceptation du plus grand nombre**

## 2. Les démarches d'accompagnement des fusions

« On n'exécute pas tout ce qui se propose, et le chemin est long du projet à la chose » - Molière, Tartuffe, acte III, scène 1

### 2.1 Rappel des échéances réglementaires

#### Le calendrier d'élaboration du schéma

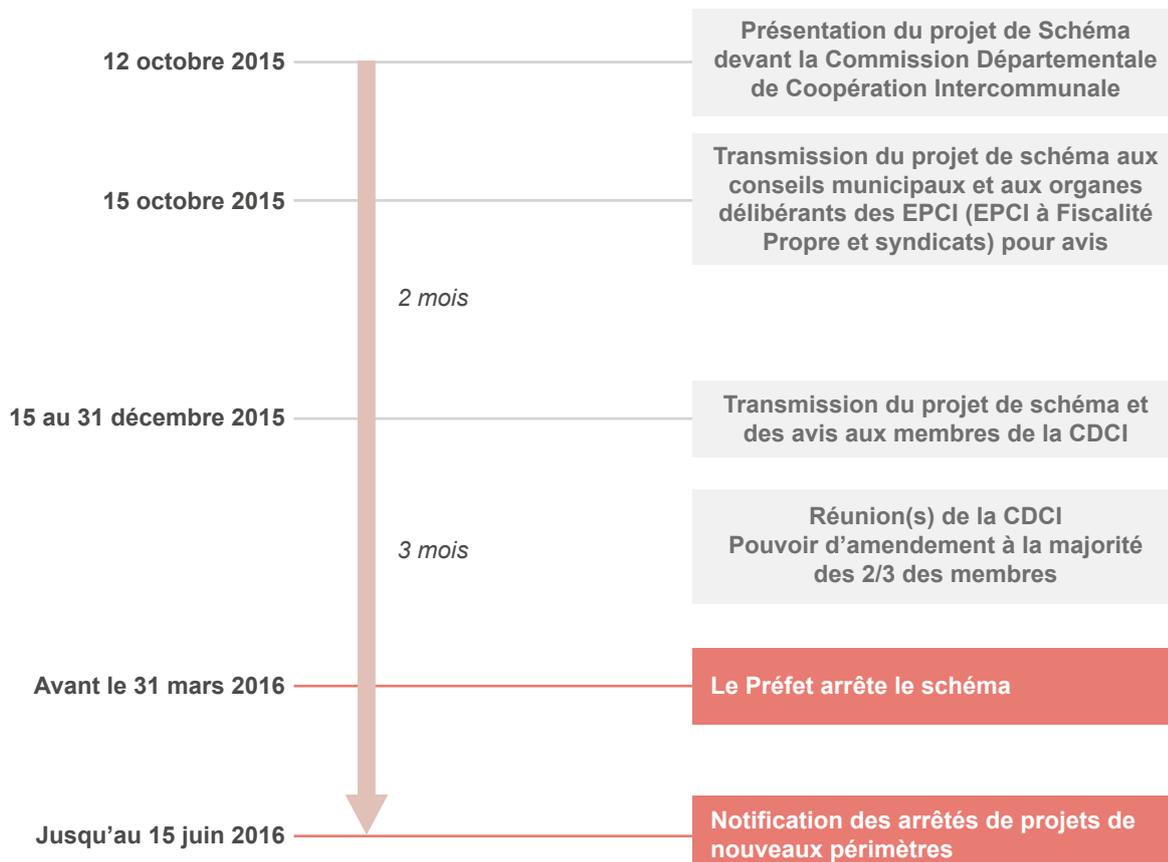
Le II de l'article 33 de la loi NOTRe dispose que les schémas départementaux de coopération intercommunale sont arrêtés avant le 31 mars 2016.

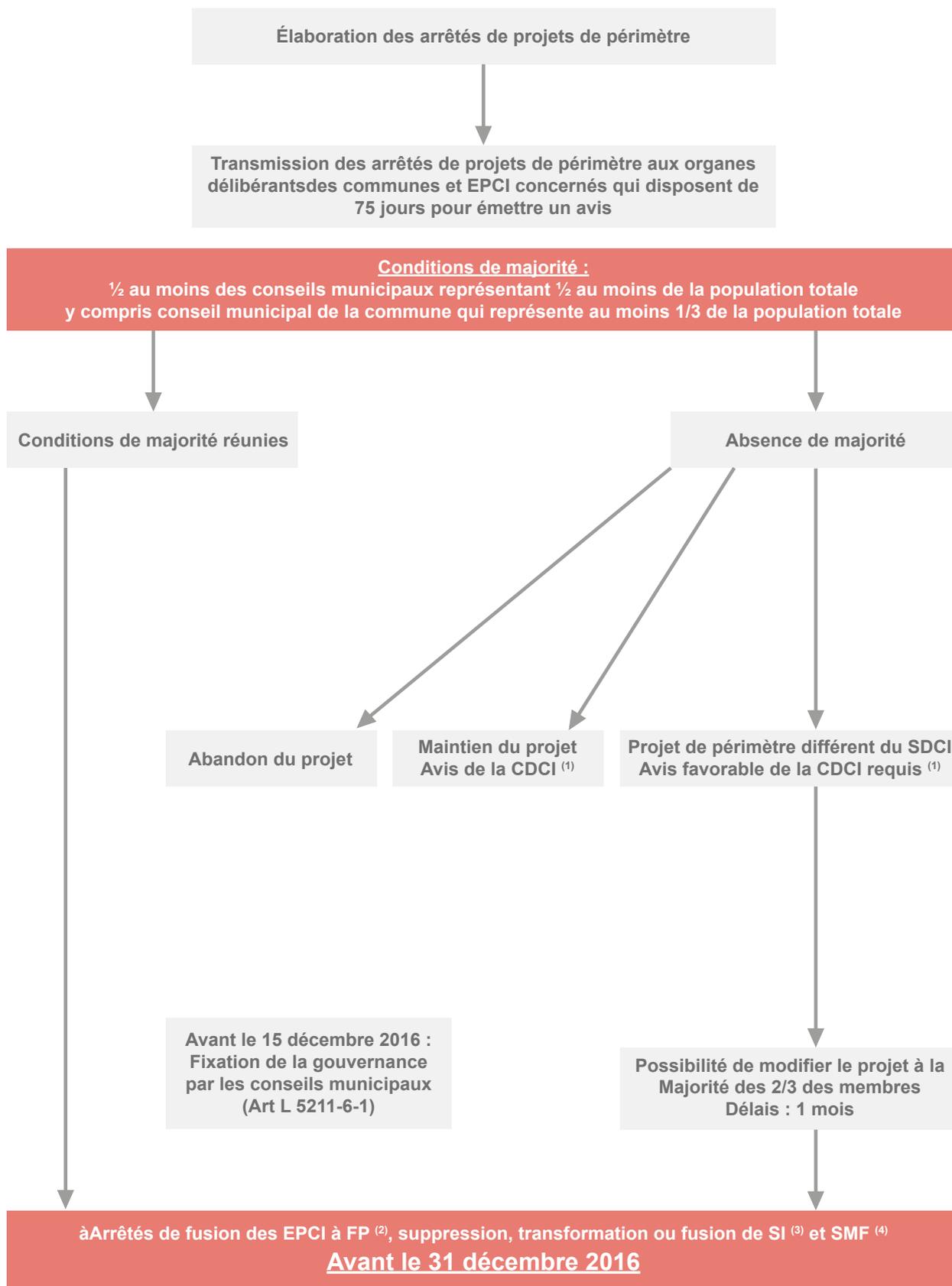
Par ailleurs, la procédure d'élaboration du SDCI prévue à l'article L 5210-1-1 modifié du CGCT comporte deux délais :

| Délai de 2 mois  | Délai de 3 mois   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ pour permettre aux communes et EPCI à fiscalité propre et syndicats, d'émettre un avis sur le projet de schéma</li><li>■ ce délai court à compter de la date de réception du projet de schéma par la collectivité destinataire</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ pour permettre à la Commission Départementale de Coopération Intercommunale (CDCI) de se prononcer sur le projet de SDCI</li><li>■ celui-ci doit être arrêté <b>avant le 31 mars 2016</b></li></ul> |

La proposition de calendrier d'élaboration du SDCI d'Indre-et-Loire est la suivante :

#### Le calendrier de mise en œuvre du schéma





- (1) L'absence de décision à l'issue du délai vaut approbation
- (2) Établissement Public de Coopération Intercommunale à Fiscalité Propre
- (3) Syndicat Intercommunal
- (4) Syndicat Mixte Fermé

*Source : Instruction du Gouvernement pour l'application des dispositions des articles 33, 35 et 40 de la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République relatifs à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouveaux schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) du 27 août 2015 - NOR : RDFB1520588J.*

## 2.2 Scénario « optimal » de mise en œuvre d'une fusion de communautés de communes

L'arrêté préfectoral du schéma départemental au 31 mars 2016 constitue le démarrage officiel du projet de mise en œuvre des fusions de communautés de communes. Il pose l'hypothèse d'une adhésion politique au projet dans les délais impartis (en toute connaissance des différents protagonistes de la fusion).

Cinq étapes jalonnent le calendrier : l'étape de conception, l'étape de diagnostic, l'étape des actions de rapprochement, l'étape de la validation et l'étape de la mise en œuvre.

### 2.2.1 Etape 1 – Conception de la feuille de route

Cette étape suppose :

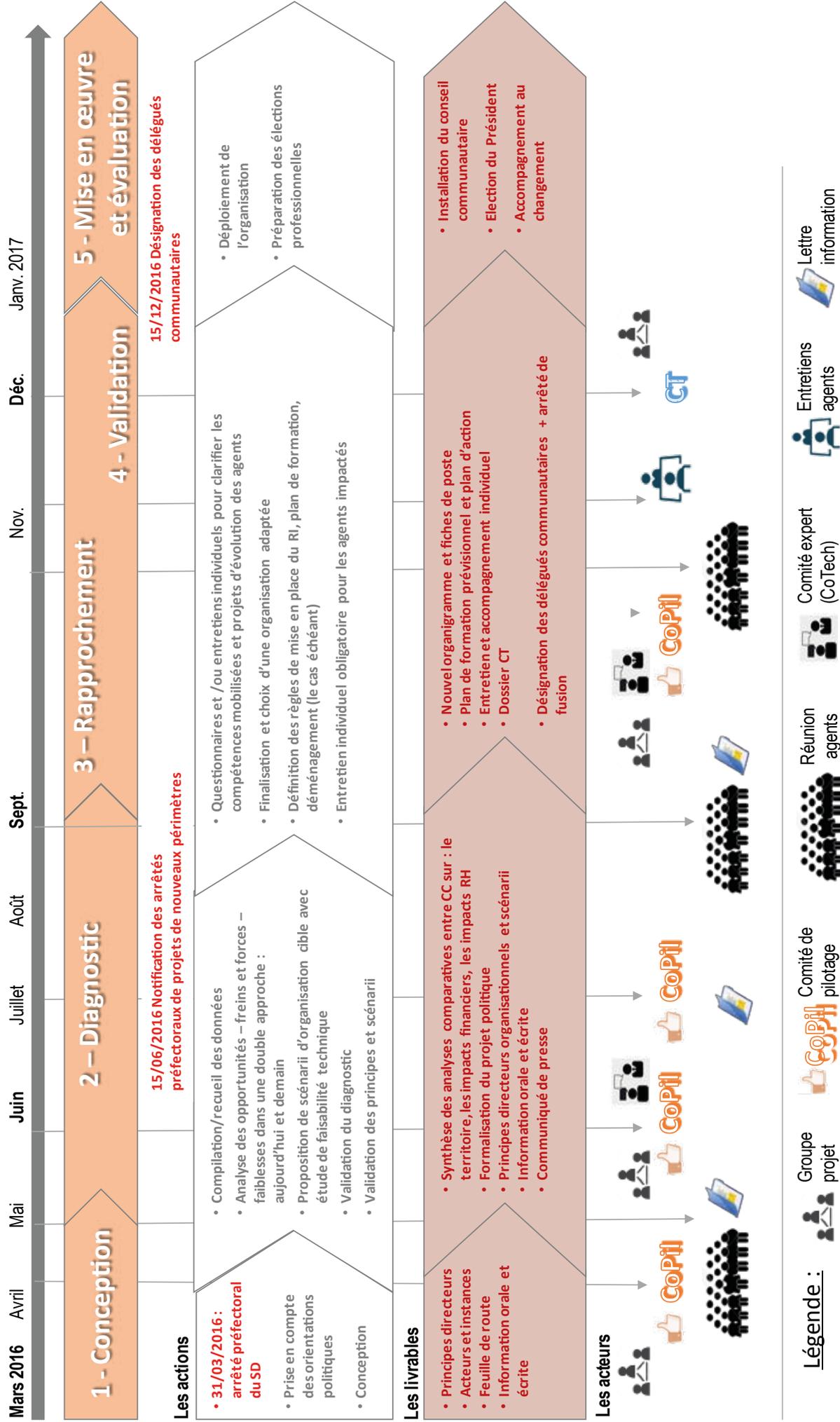
- **l'élaboration d'un rétro planning** prenant en compte les échéances réglementaires (cf. outil de méthode),
- la définition des principes directeurs de la démarche,
- la détermination des instances et des acteurs, leur rôle et leur fréquence de mobilisation.

Il s'agit de la feuille de route nécessaire au chef de projet pour conduire sa mission.

Cette étape se termine par :

- **une 1<sup>ère</sup> réunion du Comité de Pilotage (CoPil)** (mi-avril) composé des Présidents, des Vice-présidents et/ou des Maires, selon la taille de l'intercommunalité, pour valider la démarche et les orientations,
- une réunion de présentation du projet de mise en œuvre de la fusion auprès des agents (début mai), au sein de chaque intercommunalité, afin de les informer le plus tôt possible sur la façon dont le changement va être conduit,
- l'envoi d'une lettre d'information identique à tous les agents des intercommunalités amenées à fusionner entre elles, en complément de la communication orale.

# Feuille de route optimale



**Légende :**

- Groupe projet
- Copiil
- Comité de pilotage
- Réunion agents
- Comité expert (CoTech)
- Entretiens agents
- Lettre information

## 2.2.2 Etape 2 – Diagnostic

Cette étape suppose deux phases :

- **d'une part**, le recueil de données de chaque intercommunalité en vue de réaliser une étude comparative de territoires et d'en produire une synthèse globale.

Cette étape est souvent le fruit de la compilation de différents documents préexistants au sein des organisations. L'équipe projet s'appuie, dès lors, sur les directeurs généraux pour enrichir son analyse de départ et/ou l'actualiser. Les trois dimensions d'analyse prises en compte pour construire un diagnostic sont :

### Dimension territoriale

Analyse du territoire sur le plan sociodémographique, géographique, économique et des compétences clés

### Dimension financière

Analyse des coûts des activités, des impacts financiers et fiscaux

### Dimension ressources humaines

Analyse des éléments administratifs, organisationnels et des moyens techniques

A ces trois dimensions, s'ajoute la prise en compte :

- des éléments administratifs : le temps de travail, le règlement intérieur, le régime indemnitaire, les avantages sociaux...
- des éléments organisationnels : l'organigramme, les fiches de poste, le tableau des effectifs, le tableau des compétences, la pyramide des âges (outils de diagnostics RH)
- des moyens techniques : les moyens informatiques, les moyens matériels, l'implantation des sites ....

A ce stade, et pour approfondir l'analyse du diagnostic, la constitution d'un Comité d'experts (ou CoTech), apporte une valeur ajoutée importante dans la fiabilité des données, ainsi que sur les analyses internes de fonctionnement.

- **d'autre part**, la présentation de ce diagnostic lors d'une **2<sup>nd</sup>e réunion de Comité de Pilotage (CoPil)** pour clarifier et/ou faire approfondir le projet politique. Le projet politique est indispensable à l'équipe projet, en vue de l'élaboration des scénarii d'organisation cible (outils d'organisation et RH).



*A ce stade, il convient d'envisager une communication sur le processus d'avancement du projet en conseil communautaire, en vue d'assurer un relais ultérieur de l'information au sein de chaque conseil municipal.*

Parallèlement, les communautés de communes déposent leur projet de périmètre. Le 15 juin 2016 est la date ultime de notification par le Préfet, des arrêtés des projets des nouveaux périmètres. Les communautés de communes disposent, alors, de 75 jours pour donner leur avis sur le projet de périmètre, soit jusqu'au 31 août 2016. Ce délai permet de finaliser les scénarii d'organisation avant une nouvelle présentation en CoPil.

Cette étape s'achève sur :

- **une 3<sup>ème</sup> réunion du Comité de pilotage (CoPil)** (juillet) pour discuter, ajuster et amender l'organisation-cible retenue à partir des différents scénarii nécessaires au démarrage d'un travail d'approfondissement de la nouvelle organisation (début juillet/fin août)
- une réunion de présentation aux agents (début septembre) des principes généraux d'organisation en précisant les suites du projet de mise en œuvre de la fusion et les modalités de travail avec les agents. C'est l'occasion de définir et/ou d'affiner des hypothèses de positionnement eu égard aux compétences, aux motivations et aux souhaits d'évolution de chacun
- l'envoi d'une lettre d'information identique à tous les agents des intercommunalités amenées à fusionner entre elles (co-signée par leur président respectif), en complément de la communication orale, avec un rappel sur le calendrier de déploiement futur et les modalités d'échange avec les agents concernés (entretiens individuels, notamment).

i

*A ce stade, il convient de réaliser une information générale auprès des Maires (mi-septembre) afin que les agents des communes - par l'intermédiaire de leurs directions respectives - soient informés des évolutions institutionnelles à venir, qu'ils comprennent les impacts sur l'organisation et qu'ils puissent anticiper les changements éventuels de leurs interlocuteurs habituels de travail.*

## 2.2.3 Etape 3 – Actions de rapprochement

Cette étape constitue la phase finale du déploiement du projet de mise en œuvre de la fusion. Il s'agit de rapprocher l'organisation actuelle de l'organisation cible puis, de procéder aux affectations des agents sur les postes prévus dans la nouvelle organisation.

Pour cela, l'équipe projet est amenée à interroger « le réel » en allant à la rencontre des agents. A ce stade, l'enjeu humain prend tout son sens.

Cette étape suppose deux phases :

- **d'une part**, le recueil d'informations auprès des agents sur leurs missions, leurs compétences, leurs souhaits et besoins, dans la perspective de la nouvelle organisation de travail.

Deux modalités de recueil d'informations peuvent être envisagées (en fonction de la taille des équipes et du temps imparti) :

| Une prise en compte du « réel » par le biais d'un questionnaire rempli par l'agent, avec l'aide -le cas échéant- de son encadrant intermédiaire (outil d'écoute)   | Une prise en compte du « réel » par le biais d'un entretien individuel de l'agent avec le chef de projet ou le responsable RH ou son encadrant intermédiaire  |
|--|---|
| <p>Les encadrants sont sollicités afin d'aider les agents de leur service à remplir un questionnaire de clarification des activités, des compétences, des besoins et souhaits d'évolution.</p> <p>C'est par leur intermédiaire que les questionnaires sont distribués, expliqués, remis et complétés (le cas échéant).</p>   | <p>Tous les agents sont rencontrés individuellement en entretien semi-directif, avec le support d'un questionnaire de clarification des activités, des compétences, des besoins et souhaits d'évolution.</p> <p>La personne en charge de mener l'entretien remplit le questionnaire au cours de l'échange avec l'agent.</p> |
| <p>Toutefois, les démarches déclaratives sont parfois insuffisantes. Il est fréquent que les agents aient besoin d'aide dans la formalisation de leur pensée, et/ou aient besoin d'exprimer de vive voix leurs inquiétudes et envies.</p> <p>Un entretien individuel peut alors être demandé à l'initiative de l'agent, auprès de son responsable de service, responsable RH (s'il existe) et/ou DGS de sa communauté de communes d'origine (voire, auprès du DGS d'une autre communauté de communes, à condition qu'il y ait eu une présentation et une implication de ce dernier, au préalable).</p> |   |

- **d'autre part**, l'analyse de ces questionnaires succède à l'étape du recueil d'informations. Ces données concourent à enrichir, conforter ou infirmer la pertinence des scénarii d'organisation proposés.



*A ce stade (courant octobre), un travail itératif pour tester les hypothèses d'affectation des agents dans la future structure s'impose, pour stabiliser le modèle final en prenant en compte les besoins en formation, en accompagnement et les situations de négociation individuelle.*

A l'issue de ces analyses, les fiches de poste définitives sont formalisées, permettant ainsi de finaliser l'organisation attendue.

Il convient, également, de définir les règles - même si elles ont pu être anticipées - de la mise en place dans la nouvelle structure :

- du régime indemnitaire,
- du temps de travail,
- des avantages sociaux,
- de la rémunération (de la Nouvelle Bonification Indiciaire, le cas échéant),
- d'un plan de formation transitoire.

Cette étape s'achève sur :

- **une 4<sup>ème</sup> réunion de Comité de Pilotage (CoPil)** (mi-octobre) pour valider l'organigramme nominatif, présentant les affectations des agents sur les différents postes de la structure. A ce stade, le CoPil se prononce également sur la désignation des responsables de services : DGS/DGST et directeurs adjoints.
- une réunion collective (début novembre) de présentation de l'organigramme finalisé à tous les agents dans chaque communauté de communes, avec remise des fiches de poste. La prise en compte des situations individuelles « délicates » intervient sous la forme d'un entretien obligatoire avec les agents concernés.



*Parallèlement, il est important de rappeler que malgré le déploiement de la mise en œuvre de la fusion, les obligations réglementaires continuent de s'appliquer. Ainsi, les agents territoriaux bénéficieront de leur entretien professionnel individuel, mené par leur N+1 actuel, sur la « partie bilan », assorti de l'appréciation littérale sur leur valeur professionnelle. La seconde « partie perspectives » sera réalisée par le futur N+1, une fois la fusion concrétisée, ce qui permettra de fixer les objectifs collectifs et individuels définis par la nouvelle entité.*

## 2.2.4 Etape 4 – Validation

Cette étape fait appel aux instances consultatives et institutionnelles suivantes :

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>mi-novembre 2016</b>           | Saisine préalable du Comité Technique (CT) placé auprès du CDG 37 / ou du CT propre                               |
| <b>7 décembre 2016</b>            | Comité Technique du CDG 37 / CT propre (date à prévoir)   |
| <b>au plus tard le 15/12/2016</b> | Désignation des délégués communautaires par les conseils municipaux (délibération exécutoire au 15 décembre 2016) |
| <b>au plus tard le 31/12/2016</b> | Réalisation et transmission des arrêtés de transferts du personnel au CDG 37                                      |
| <b>au plus tard le 31/12/2016</b> | Arrêté préfectoral de fusion  |

## 2.2.5 Etape 5 – Mise en œuvre et évaluation

L'objet de la 1ère réunion de la nouvelle intercommunalité, début janvier 2017, porte sur l'installation de l'instance délibérante (conseil communautaire) et sur l'élection du Président.

Au cours du 1er trimestre 2017, il convient de préparer les élections professionnelles.

L'accompagnement au changement se poursuit par un travail de réflexion sur l'appartenance au nouveau collectif de travail et sur l'identité commune nouvelle. Ce travail s'inscrit dans une dynamique collaborative initiée par les DGS en poste, portée par le personnel d'encadrement (chefs de services) et investie par les agents. En effet, ce changement permet aux chefs de service de la nouvelle intercommunalité, d'envisager de manière précise leur projet de service, c'est-à-dire le cadre et la feuille de route qui caractérisent respectivement la raison d'être du service et son identité, eu égard aux orientations politiques et enjeux. Il permet également d'appréhender les objectifs et actions à mener et d'y répondre dans un temps défini. L'élaboration du projet de service permet, enfin, de procéder à des réajustements d'organisation, tout en pérennisant le fonctionnement global de la nouvelle structure, à moyen et long terme.

 *Dans cette phase (de mars à mai 2017), un accompagnement du réseau des DGS d'intercommunalités est proposé par le Centre de Gestion 37.*

Comme toute démarche de changement, un bilan est préconisé en milieu, puis en fin d'année, en s'appuyant sur le travail du Comité d'évaluation de la mutualisation.

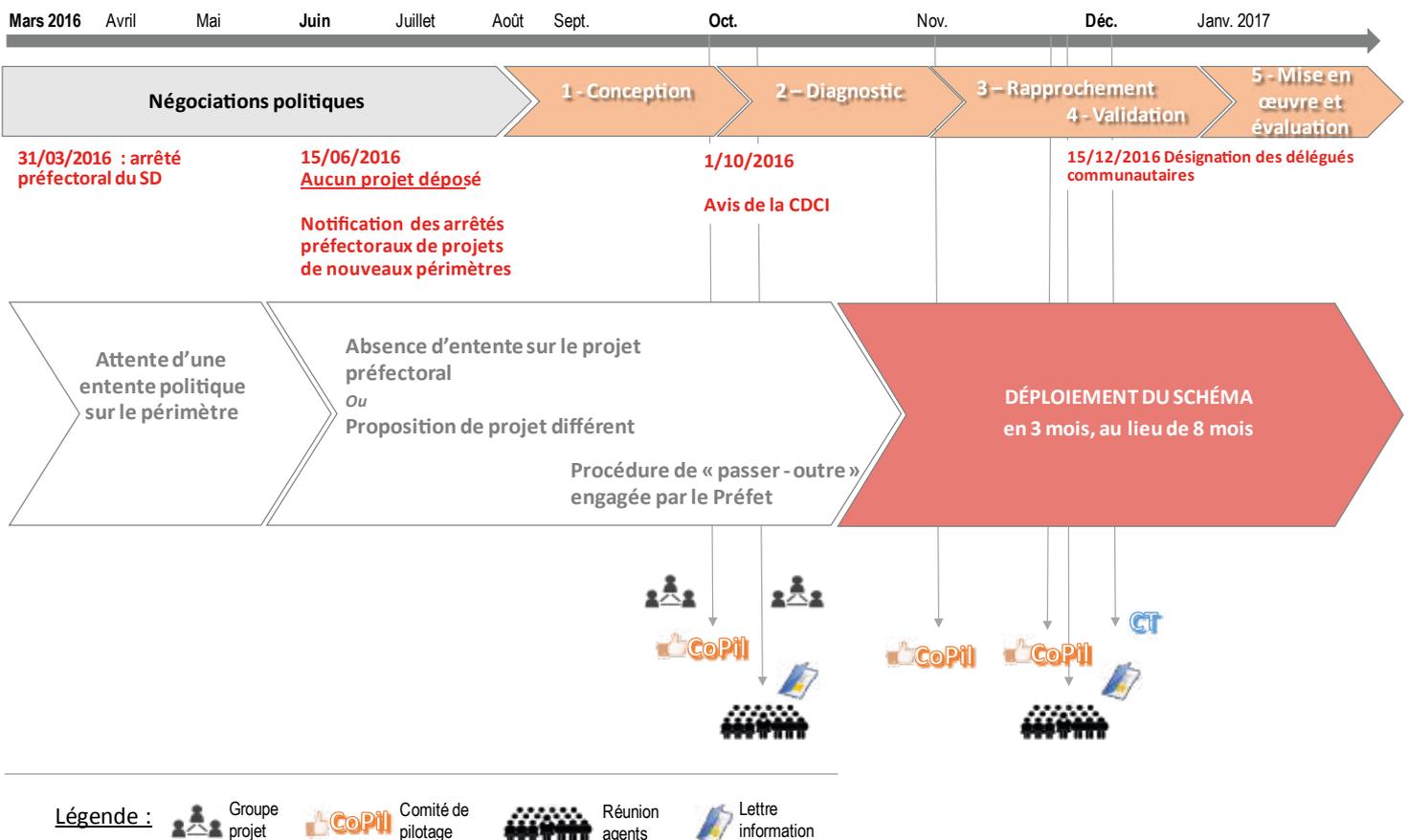
## 2.3 Scénario « d'urgence » de mise en œuvre d'une fusion de communautés de communes

Ce scénario, envisagé pour faire face à certaines contraintes, nécessite le recours à une feuille de route d'urgence, caractérisée par un retard de plus de 6 mois dans le déploiement de la démarche de mise en place des fusions, à compter de la date du 31 mars 2016.

Ce schéma, susceptible de nuire à la prise en compte de l'humain dans la conduite du changement, ne doit en aucun cas être pris comme modèle mais bien plutôt comme « un pis-aller » car il s'exonère, faute de temps, de l'essentiel de la communication/information auprès des différents acteurs.

Par ailleurs, les analyses comparatives risquent d'être succinctes et la détermination des principes directeurs ne bénéficiera pas du recul nécessaire pour prendre en compte toutes les dimensions de la fusion (humaines, économiques, financières ...).

### Feuille de route d'urgence

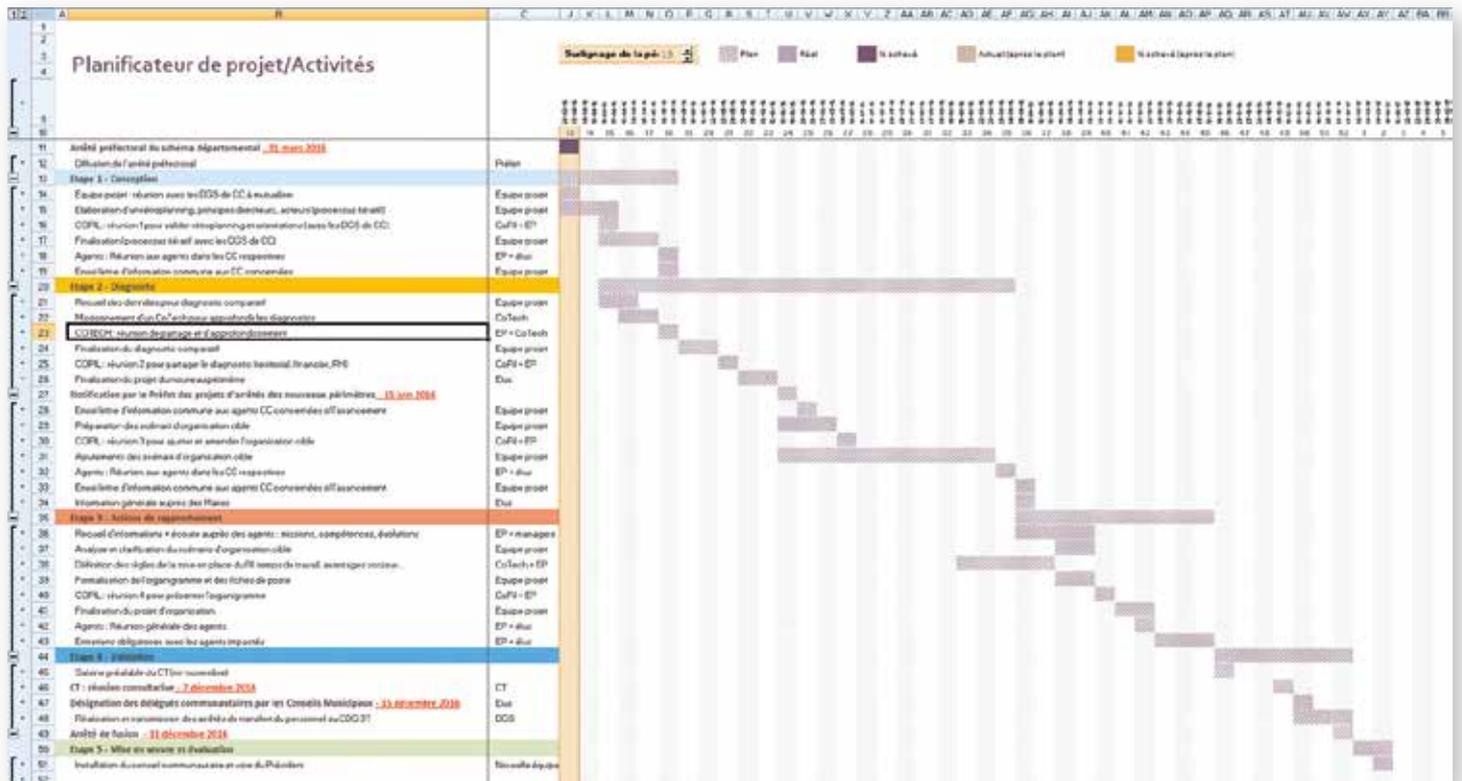


# 3. Les outils de pilotage du changement

L'ensemble des outils ci-après présentés est téléchargeable sur le site du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire : [www.cdg37.fr](http://www.cdg37.fr)

## 3.1 Outil de méthode

Parmi les outils de méthode de conduite de projet, il convient de concevoir le rétro planning sous une forme libre ou sous la forme d'un diagramme de Gantt (sous Excel) :



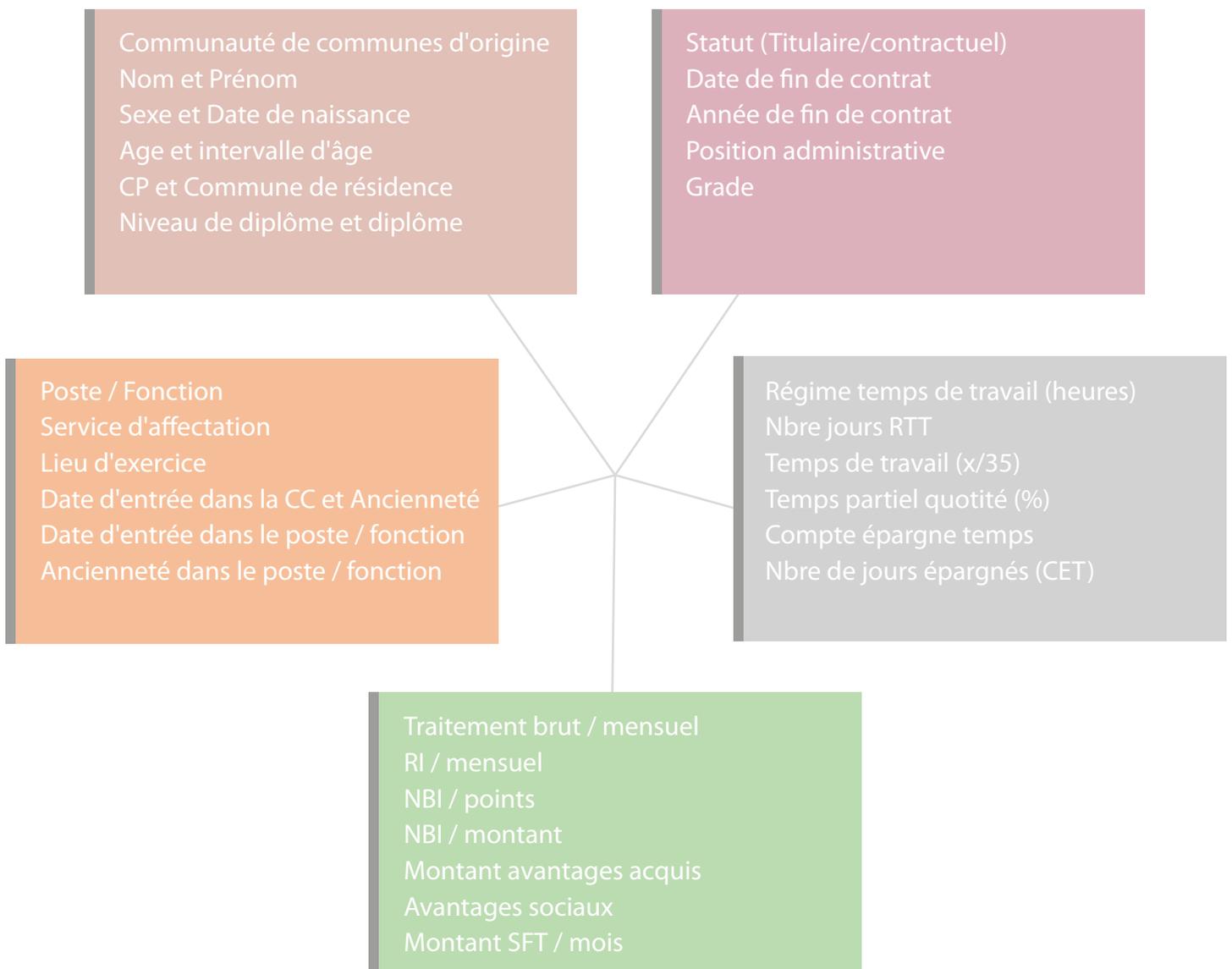
Il convient de joindre à ce type de document, un support présentant les principes directeurs de la démarche (diaporama, à titre d'exemple).

## 3.2 Outil d'aide aux diagnostics RH

Parmi les outils d'aide aux diagnostics, il convient de constituer et consolider les données relatives au personnel, afin de procéder à une analyse quantitative. L'utilisation d'un tableur de données (tableur Excel, à titre d'exemple) est indispensable.

Cette base de données permet de réaliser des analyses croisées et de constituer des graphiques d'analyse du personnel, tels que la pyramide des âges, la masse salariale, la pyramide d'ancienneté, ...

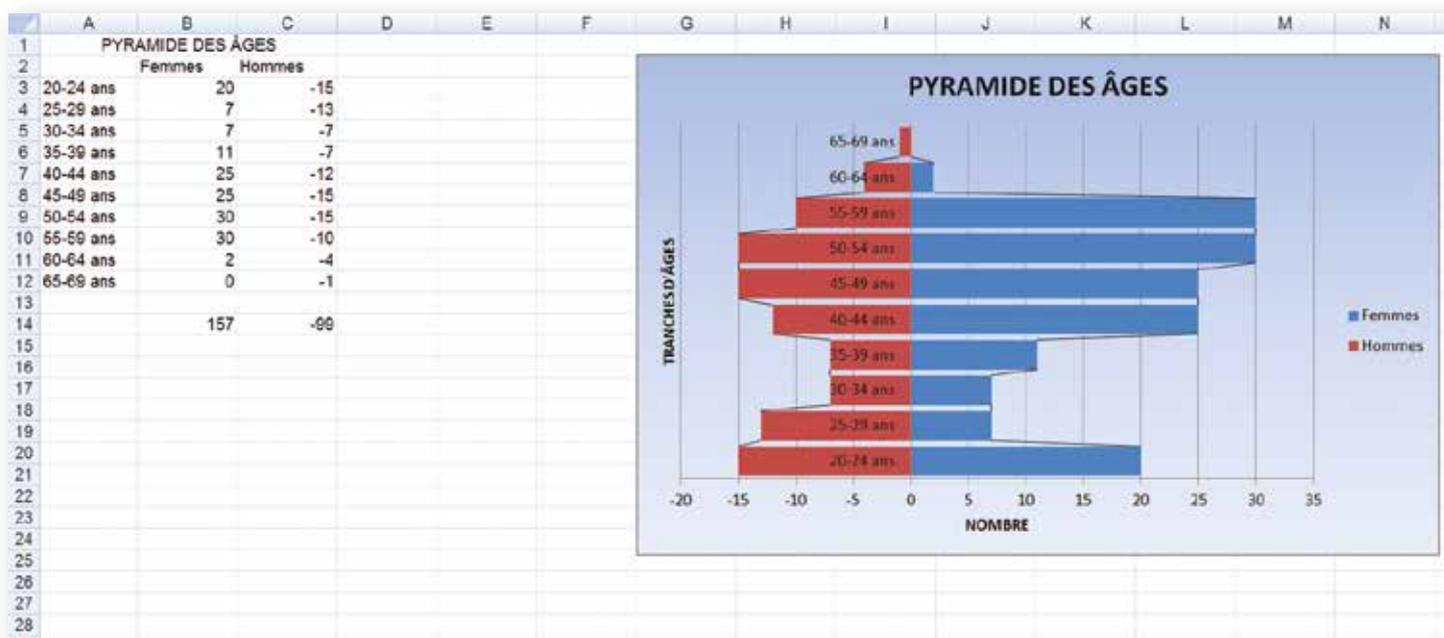
Les items de la base de données RH à prévoir sont les suivants :



Le tableur Excel ci-après proposé est accessible au format correspondant sur le site du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire.

|     | D    | E                 | F   | G                | H  | I       | J      | K       | L                          | M                      | N                       |               |
|-----|------|-------------------|-----|------------------|----|---------|--------|---------|----------------------------|------------------------|-------------------------|---------------|
| 1   | Sexe | Date de naissance | Age | Intervalle d'âge | CP | Commune | Niveau | Diplôme | Statut (Titulaire/contrat) | Date de fin de contrat | Année de fin de contrat | Position admi |
| 2   | Sexe | 22/04/1977        | 38  | Age              |    |         | Niveau |         | Statut                     | 25/02/2018             | 2018                    | Position admi |
| 3   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 4   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 5   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 6   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 7   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 8   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 9   |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 10  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 11  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 12  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 13  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 14  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 15  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 16  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 17  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 18  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 19  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 20  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 21  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 22  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 23  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 24  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 25  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 26  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 27  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 28  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 29  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 30  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 31  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 32  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 33  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 34  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 35  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 36  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 37  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 38  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 39  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 40  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 41  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 42  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 43  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 44  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 45  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 46  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 47  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 48  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 49  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 50  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 51  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 52  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 53  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 54  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 55  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 56  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 57  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 58  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 59  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 60  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 61  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 62  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 63  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 64  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 65  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 66  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 67  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 68  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 69  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 70  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 71  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 72  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 73  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 74  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 75  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 76  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 77  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 78  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 79  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 80  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 81  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 82  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 83  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 84  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 85  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 86  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 87  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 88  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 89  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 90  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 91  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 92  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 93  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 94  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 95  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 96  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 97  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 98  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 99  |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |
| 100 |      |                   |     |                  |    |         |        |         |                            |                        |                         |               |

La réalisation de tableaux croisés dynamiques permet de recueillir un certain nombre de données, qui vont faciliter, à titre d'exemple, dans le tableau ci-après, la réalisation d'une pyramide des âges et sa représentation graphique :



### 3.3 Outils d'organisation RH

Au titre des outils d'organisation RH, il est possible de concevoir :

- une cartographie des processus et des métiers nécessaires à la future organisation pour répondre à ses besoins en compétences internes, ainsi qu'aux prestations de service attendues.

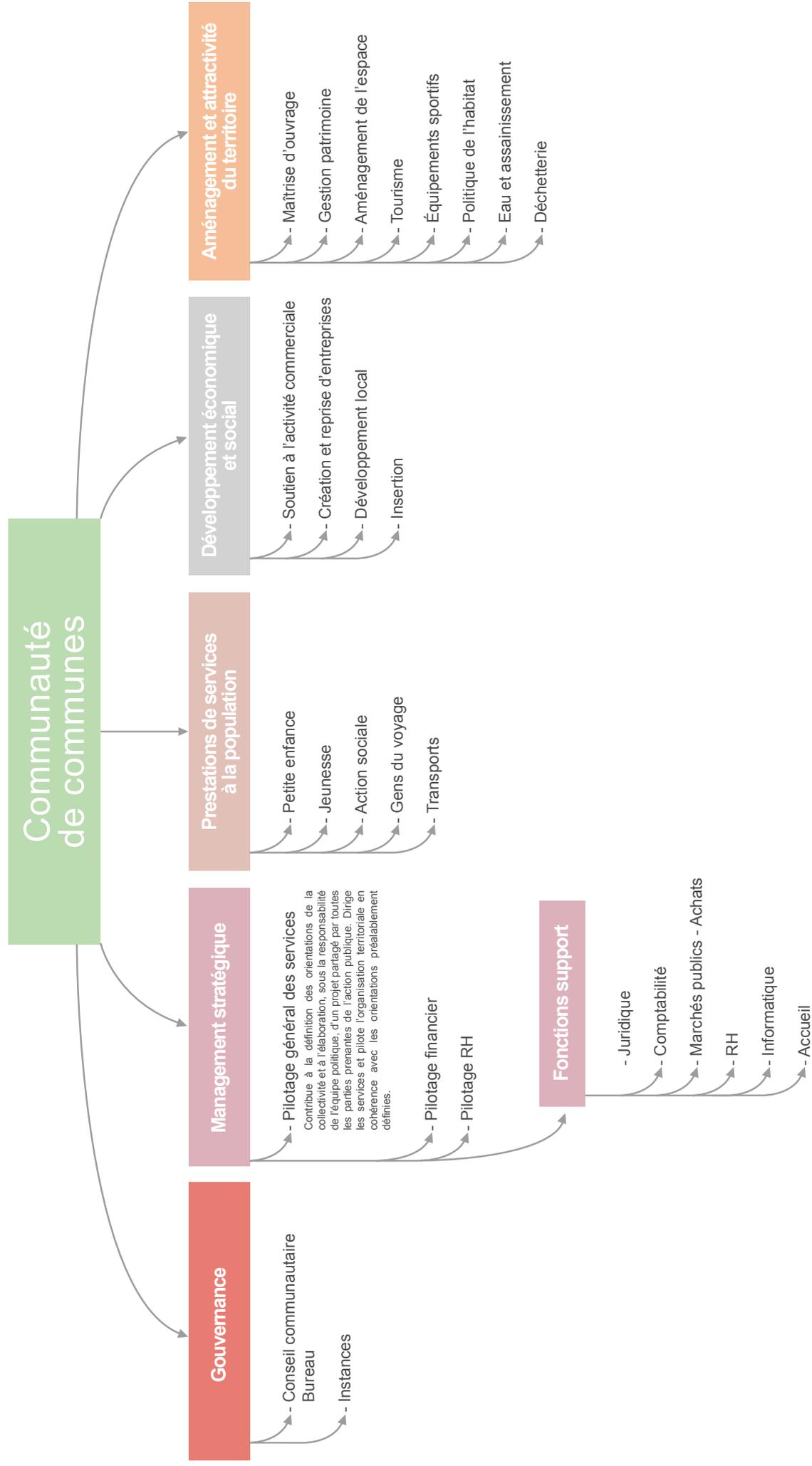
Une cartographie représente l'inventaire de tous les métiers d'une organisation. C'est un document de référence organisé sous la forme d'une nomenclature structurée en plusieurs niveaux : par processus (ou grands domaines / compétences clés, à titre d'exemple : l'action sociale, ...), par famille professionnelle (à titre d'exemple : l'intervention à domicile, le portage de repas, l'animation...), par métier (à titre d'exemple : l'aide à domicile, l'assistante sociale, le livreur, l'animateur...).

La cartographie peut se présenter sous la forme d'un organigramme en processus (en mode Mapping - logiciel en téléchargement libre ou sous licence). Chaque processus et chaque famille de métier est détaillé, selon l'intérêt qu'ils présentent dans le fonctionnement général de l'organisation, en vue de :

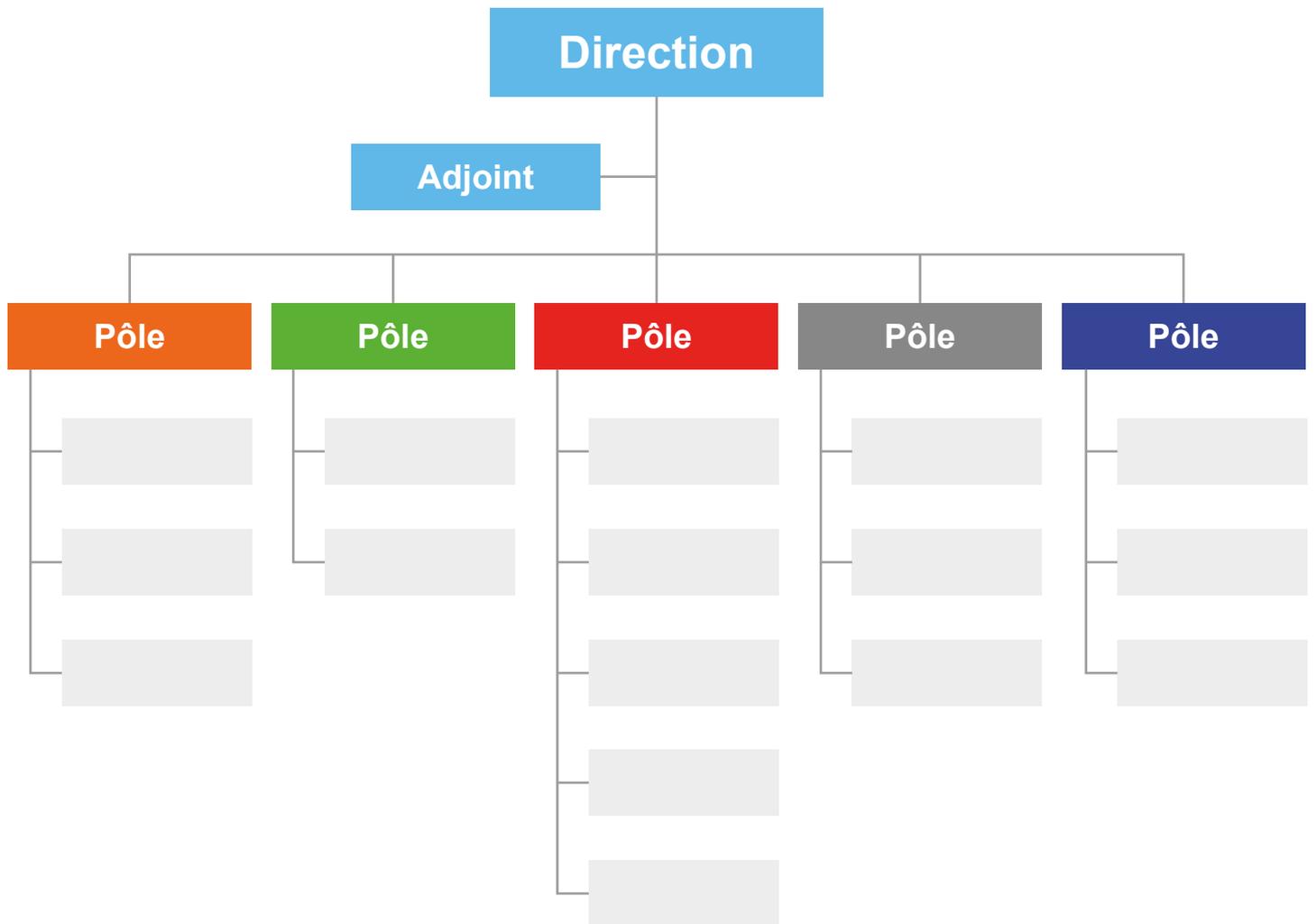
- l'atteinte des objectifs de service public
- la réalisation des orientations politiques
- la satisfaction des besoins en compétences professionnelles.

# Cartographie-métier présentée sous forme d'un organigramme en processus

(en mode Mapping – logiciel en téléchargement libre ou sous licence) :



- un organigramme structuré et détaillé avec identification des postes et des affectations nominatives (à partir de la fonctionnalité SmartArt dans Word).



## ■ des fiches de poste

La fiche de poste est un outil à disposition des agents, du personnel d'encadrement et, plus largement, de la direction des services. Elle constitue un outil d'aide précieux à la clarification du « *qui fait quoi ?* » dans les unités de travail. Les services Ressources Humaines sont garants de son format qui peut être variable, en fonction des objectifs spécifiques qu'elle sert. Dans tous les cas, la fiche de poste permet de clarifier et de formaliser les missions et activités exercées par chacun. Elle est, donc, évolutive dans la mesure où elle répond aux évolutions impactant une organisation de travail.

La gestion des emplois et des compétences rend plus que jamais nécessaire son élaboration et sa mise à jour régulière.

*Exemple de fiche de poste téléchargeable sur le site du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire.*

|  |  |
|--|--|
| <i>Logo de la collectivité</i>                             |  |
| <b>FICHE DE POSTE 2016</b>                                 |  |
| <b>Intitulé</b>  | <b>Intitulé du poste</b>   |
|  | NOM Prénom<br>statut - catégorie - grade   |
| <b>Missions principales</b>                                |  |
| <b>Pôle et service</b>                                     |  |
| <b>Composition</b>   |  |
| <b>Position hiérarchique</b>                               |  |
| <b>Direct (N+1)</b>  |  |
|  | 1 <sup>re</sup> Mission<br><i>Les activités correspondant à cette mission</i>                                    |
|  | 2 <sup>ème</sup> Mission<br><i>Les activités correspondant à cette mission</i>                                   |
|  | 3 <sup>ème</sup> Mission<br><i>Les activités correspondant à cette mission</i>                                   |
|  | <b>Compétences</b><br><i>(3 catégories de compétences à détailler pour chaque mission, voir chaque activité)</i> |
| <b>SAVOIR (connaissances théoriques)</b>                   | -<br>-   |
| <b>SAVOIR-FAIRE (savoirs professionnels et techniques)</b> | -<br>-   |
| <b>SAVOIR-ETRE (qualités relationnelles)</b>               | -<br>-   |
| <b>Fait à</b>  | <b>, le</b>  |
| <b>Signature de l'agent :</b>                              |  |

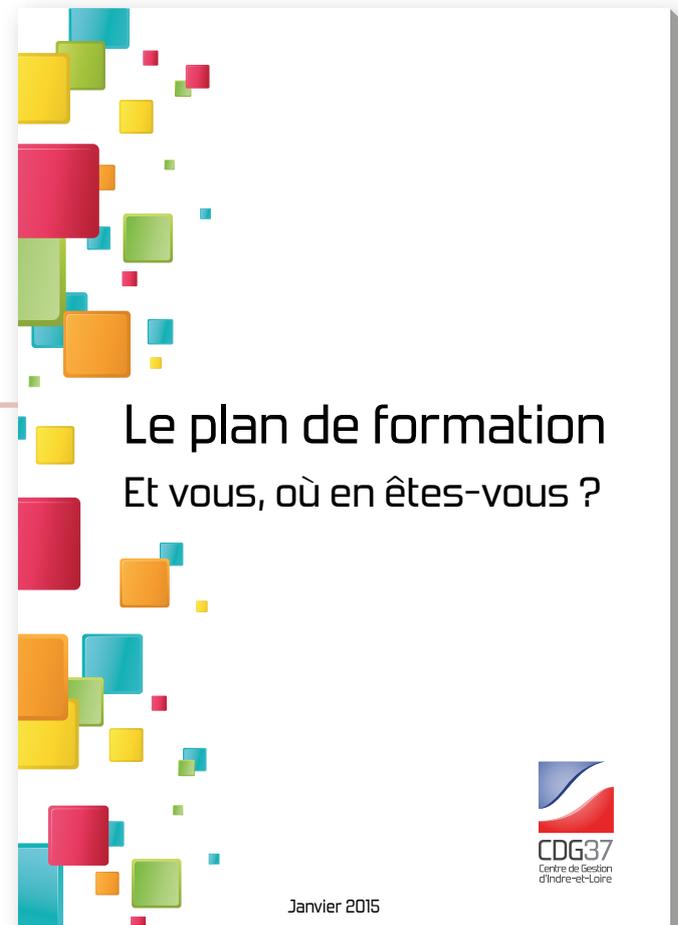
## ■ Un plan de formation

Le plan de formation traduit les choix politiques de l'organisation, et les moyens qu'elle affecte – dans une période donnée – au développement de la compétence individuelle et collective des agents. Il s'agit d'un document généralement annuel (maximum 3 ans), qui décrit les objectifs de l'organisation en fonction des ressources allouées de façon prévisionnelle (arbitrage en fonction des priorités politiques, des moyens financiers et du temps).

Trois catégories de formations peuvent structurer un plan de formation :

1. les actions de formation pour accompagner la réalisation et la réussite des projets et des objectifs de la collectivité,
2. les actions de formation de professionnalisation des agents dans l'exercice de leur métier et l'application des normes de sécurité,
3. les actions de formation pour renforcer le niveau de compétences des agents (perfectionnement), pour répondre à leur besoin individuel de développement de compétences ou d'accompagnement de leur projet professionnel (préparation concours / examens).

Un document relatif au plan de formation, élaboré en février 2015 par le **Centre de Gestion 37**, complète les outils précités.



## 3.4 Outil d'écoute : posture et questionnaire support

### La conduite d'un entretien semi-directif

#### ■ La réussite d'un entretien individuel repose sur le choix de la technique d'entretien

Certes, chaque technique d'entretien permet d'obtenir des faits, des opinions et des sentiments.

Toutefois, selon le contexte, il convient de privilégier l'**entretien semi-directif (ou guidé)**, pour recueillir un ensemble d'informations variées, factuelles, analysées et ressenties en utilisant le questionnaire proposé ci-après afin de guider le discours de l'interlocuteur et lui donner l'espace de parole suffisant. Cet entretien guidé lui permet d'exprimer sa pensée et son ressenti sur les thèmes prédéfinis.

Le démarrage d'un entretien semi-directif s'effectue avec une question dite « question de départ » très ouverte qui laisse place à l'expression du ressenti. Cependant, si cela apparaît peu adapté, il convient de démarrer l'entretien en rappelant simplement l'objet de cet échange. Cette technique nécessite de l'écoute et de la relance, elle permet également d'aborder l'ensemble des thèmes pour lesquels des réponses et des avis sont recherchés.



#### ■ La réussite d'un entretien individuel repose sur la qualité d'écoute et la posture

Pendant l'entretien, il convient d'être vigilant à sa qualité d'écoute, de concentration et de réajuster sa posture, si nécessaire.

Quelques conseils :

- s'exprimer en fonction de l'interlocuteur, s'adapter à son niveau de compréhension du contexte et de la situation
- écouter en prenant en compte le point de vue de son interlocuteur, adopter une écoute empathique (il s'agit d'être en capacité de se mettre à la place de la personne) : reformuler, questionner, renforcer, laisser parler...
- adopter une posture d'ouverture, de mise en confiance, une attitude constructive dans le dialogue
- observer et s'intéresser à toutes les dimensions de la situation en prenant en compte le non verbal
- analyser le discours, repérer les différents registres (factuel, émotionnel, opinion), être attentif à la sémantique
- prendre conscience de sa propre façon de communiquer et de ses attitudes spontanées pouvant avoir un impact sur la qualité du dialogue
- prendre des notes pour rester fidèle aux propos recueillis
- remercier et prendre le temps de formuler des signes de reconnaissance positifs et de soutien dans la suite de l'accompagnement

## QUESTIONNAIRE DE RECUEIL DE DONNEES

|                                    |                         |
|------------------------------------|-------------------------|
| Communauté de communes d'origine : | Nom, prénom :           |
| Poste / fonctions :                | Grade :                 |
| Date :                             | Service d'affectation : |

**1. Quelles sont vos missions actuelles, mises en œuvre au quotidien** (vous pouvez vous inspirer de votre fiche de poste) ?

**2. Quelles sont vos habilitations ?** (cochez les habilitations obtenues)

| Liste des habilitations  |                          | Date de mise à jour |
|--|--------------------------|---------------------|
| Assistant (AP) / conseiller prévention (CP)  | <input type="checkbox"/> |                     |
| Conduite en sécurité :   | <input type="checkbox"/> |                     |
| 1. R 372 modifiée : engin de chantier  |                          |                     |
| 2. R 377 modifiée : grue à tour  |                          |                     |
| 3. R 383 modifiée : grue mobile  |                          |                     |
| 4. R 386 : plate-forme élévatrice mobile de personnes  |                          |                     |
| 5. R 389 : chariot automoteur de manutention à conducteur porté  |                          |                     |
| 6. R 390 : grue auxiliaire de chargement de véhicule   |                          |                     |
| Exposition à des matériaux amiantés  | <input type="checkbox"/> |                     |
| Coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé dans les chantiers (SPS)                   | <input type="checkbox"/> |                     |
| Habilitation électrique  | <input type="checkbox"/> |                     |
| Fimo + FCO   | <input type="checkbox"/> |                     |
| SSIAP (Service de Sécurité Incendie et d'Assistance aux Personnes) : SSIAP 1 + SSIAP 2 + SSIAP 3             | <input type="checkbox"/> |                     |
| Premiers secours : PSC1 (Prévention et Secours Civiques de niveau 1) + Sauveteur Secouriste du Travail (SST) | <input type="checkbox"/> |                     |
| Autres (à compléter) :   | <input type="checkbox"/> |                     |

**3. Dans votre travail actuel, quelles sont les activités pour lesquelles vous portez plus ou moins d'intérêt ?**

| Ce que j'aime faire en termes de tâches, intérêt de l'activité | Ce que j'aime moins faire, intérêt moindre dans l'activité |
|--|--|
| -  | -  |
| -  | -  |
| -  | -  |
| -  | -  |
| -  | -  |

**4. Quelles sont les formations professionnelles suivies sur les 3 dernières années ?**

**5. Quels sont vos souhaits d'évolutions, vos aspirations professionnelles dans le cadre du futur périmètre de fusion** (à titre d'exemple : maintien dans le poste / fonctions, élargissement des missions, mobilité interne, mobilité externe, ...) ?

## BIBLIOGRAPHIE

### Références juridiques

**Mutualisations. Quel rôle et quelles transformations pour la fonction Ressources Humaines ?** - octobre 2010 - Etude co-animée par Gaël HILLERET et Delphine LERAY avec la participation de Julie CORBES, Paul FLAMME, Laure GERARD, Sophie KRAJEWSKI et Claire Sophie TASIAS - Elèves administrateurs territoriaux de la promotion Aimé Césaire - CNFPT INET

**La fusion des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre** – 2 mai 2012 – Note d'information DGCL DGFIP

**Panorama et enjeux de la mutualisation entre communes et communautés** - janvier 2015 - Etude ADCF ADGCF Mairie-Conseils

**Guide sur la mutualisation des services** - mai 2015 - CNFPT FNCDG ADCF

**Instruction du Gouvernement pour l'application des dispositions des articles 33, 35 et 40 de la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République relatifs à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouveaux schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) du 27 août 2015** - NOR : RDFB1520588J

**Fusion de communautés - Fiches pédagogiques post loi « NOTRe »** - septembre 2015 – ADCF Mairie-conseils

**La mutualisation : services communs, transferts et communes nouvelles** - octobre 2015 – Etude commune des services juridiques du CDG 37 et du CDG 41

**Les procédés de mutualisation au sein du bloc communal** - article de Fabien BOTTINI - AJDA n°3/2016, pp. 138-142

### Références sur la conduite du changement

#### Accompagnement au changement

**La sociodynamique du changement** - J.C FAUVET et N. BUHLER, Editions d'organisation – 1994

**Méthode de la conduite de changement** - D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Dunod - 2010

**Mieux vivre le changement** - A. YATCHINOVSKY, ESF Editeur - 2004

**Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations** - P. BERNOUX, Seuil - 2004

**Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement** - J. A. MALAREWICZ Pearson - 2012

#### Méthodologie de projet

**Conduire un projet d'organisation** - H.P. MADERS, E. GAUTHIER et C. LE GALLAIS, Editions d'organisation - 1998

**Manager une équipe projet : pilotage, enjeux, performance** - T. PICQ, Dunod - 2005

fusion  
mutualisation  
transferts

commune nouvelle  
réorganisation  
entente

service commun  
fusion

mutualisation  
transferts  
commune nouvelle  
réorganisation

entente  
service commun  
fusion

mutualisation  
transferts

commune nouvelle  
réorganisation  
entente

service commun  
fusion

mutualisation  
transferts  
commune nouvelle



Centre de Gestion d'Indre-et-Loire  
25 rue du Rempart  
CS 14135  
37041 TOURS Cedex 1  
Tél : 02 47 60 85 00



[www.cdg37.fr](http://www.cdg37.fr)