



2 - Le rôle du DGS et de l'équipe de direction générale¹

INTRODUCTION

Le DGS et la direction générale occupent une place centrale dans la réussite du projet de mutualisation. Leur projet d'administration découle du projet porté par les élus, qui fixe le cadre général et donne du sens à l'action. La DRH, quant à elle, mettra en place les actions d'accompagnement et de formation.

REPÈRES

- Communes-communautés : susciter l'adhésion et le « faire ensemble »

Il n'existe pas de recettes miracles pour susciter l'envie de travailler ensemble. Chaque DGS, selon ses expériences passées, essaiera d'innover et d'expérimenter. On peut toutefois identifier quelques bonnes pratiques :

- faire sentir aux DGS communaux qu'ils font partie de la collectivité intercommunale et que ce n'est pas « l'intercommunalité qui décide et eux qui exécutent » ;
- faire comprendre aux DGS communaux qu'ils sont les piliers de l'intercommunalité. Aux plus proches des habitants, ce sont auprès d'eux que les habitants expriment leurs besoins, et ils ont un rôle stratégique à les faire remonter à l'agglomération qui met en place des solutions techniques pour y répondre. Même si les compétences sont transférées, il est important que les communes restent impliquées ;
- selon l'histoire de l'intercommunalité et le niveau d'intégration des services, la coordination et la coproduction se font plus ou moins naturellement. Ce degré de « mutualisation naturelle » doit être identifié au début du projet de mutualisation ;

¹ Fiche réalisée à partir du rapport « Impacts de la réforme territoriale sur les agents », établi par huit élèves administrateurs territoriaux de l'INET sous l'égide du CSFPT et du n°163 d'*Intercommunalités* (2012) publié par l'ADCF.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



- la mise en réseau des DGS communaux et intercommunal, a pour objectifs de les fédérer autour du projet intercommunal, de favoriser l'échange de pratiques et l'entraide entre pairs.
- Animer le réseau des DGS
 - La fréquence des réunions entre le DGS intercommunal et les DGS communaux varie selon les territoires, allant de chaque mois à chaque trimestre. Quelle que soit la fréquence, il apparaît important de diffuser de l'information en amont, afin que les DGS puissent réagir, et d'organiser des réunions thématiques, pendant lesquelles des sujets spécifiques sont mis sur la table.
 - Il est également possible d'organiser des réunions régulières, par exemple avant chaque conseil communautaire, et des réunions spécifiques en plus, sur un sujet stratégique, lorsque le besoin s'en fait sentir.
 - L'information des DGS et secrétaires de mairie est important : ils représentent le relai vers les élus et les habitants et, de la même façon qu'ils font remonter l'information, ils doivent avoir les cartes nécessaires pour la faire redescendre.
 - Faire en sorte que les DGS communaux fassent partie du projet intercommunal est indispensable pour garantir leur mobilisation.
- Impliquer les directions des ressources humaines

La mutualisation impacte la fonction ressources humaines de 2 façons :

- elle entraîne une surcharge de travail liée aux transferts de personnels ;
- elle oblige les agents des directions des ressources humaines à intégrer le facteur d'incertitude dans leurs pratiques professionnelles et dans leur réflexion stratégique.

La mutualisation demande de mettre en place une véritable conduite du changement. L'association des Directions des ressources humaines en amont de la démarche permet de mieux la planifier, de favoriser sa fluidité et de préparer son accompagnement humain pour en faciliter la mise en place.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



- Manager en donnant du sens à l'action publique locale

Ce type de management favorise l'adhésion des agents aux projets menés. « Il s'agit pour les encadrants de recentrer leur management sur les enjeux, les objectifs à atteindre, et non plus seulement sur les outils de gestion et de contrôle². »

« Manager par le sens » vise à donner à comprendre le contexte, les transformations économiques, sociales, sociétales, institutionnelles. Pour les cadres de direction, il implique d'adapter sa posture à son environnement et de renouveler ses pratiques managériales.

✓ À RETENIR

Susciter l'adhésion et le « faire ensemble », animer le réseau des DGS, impliquer les directions des ressources humaines et manager par le sens peuvent être des axes d'action de l'équipe de direction générale et du DGS intercommunal.

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.