



## 2 - Mettre en place des actions d'accompagnement des agents<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

Une fois les impacts propres à la collectivité identifiés, des actions d'accompagnement peuvent être mises en place en associant les équipes de managers. Les managers ont un rôle pivot : faire le lien entre le projet de territoire et le schéma de mutualisation. Ces documents donnent du sens au projet intercommunal et aux réorganisations qu'il implique. Ce travail en amont autour de l'objectif est fondamental pour donner du sens à l'action et lever les résistances.

### REPÈRES

L'observation des territoires a permis de faire ressortir quelques bonnes pratiques :

- *Anticiper les refontes des organisations et les mettre en œuvre progressivement*

La question de la temporalité revient souvent chez les acteurs de l'intercommunalité. « *Un certain nombre de directeurs des ressources humaines interrogés estiment à deux ans la durée minimale pour anticiper les refontes organisationnelles.* »<sup>2</sup> Des réorganisations trop rapides sont vécues comme violentes et à risques, et obligent à laisser de côté les attentes de formation ou de mobilité des agents. Le travail sur les fiches de postes, les missions et les périmètres d'intervention des agents doit donc être réalisé si possible en amont des transferts de services, en associant tous les DRH.

- *Communiquer les changements auprès des agents et les accompagner*

La communication concerne deux aspects. D'abord, redonner du sens à l'action, en rappelant « *pourquoi l'intercommunalité est mise en place* ». Cette communication devra être portée par les équipes d'encadrement, mais également par les élus.

<sup>1</sup> Fiche synthèse rédigée à l'aide du rapport « Impacts de la réforme territoriale sur les agents », établi par huit élèves administrateurs territoriaux de l'INET sous l'égide du CSFPT.

<sup>2</sup> 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



ACCOMPAGNEMENT  
DU CHANGEMENT

Ensuite, il semble important de faire émerger toutes les questions que les agents se posent concernant leur situation individuelle, leur environnement de travail, leur avenir professionnel et l'intercommunalité en général. Une fois ces questions identifiées, il est indispensable d'y apporter une réponse claire, par exemple lors de petits déjeuners d'information organisés une fois par mois.

- *Développer la coopération en interne et avec les collectivités*

L'adhésion des collectivités de départ est essentielle pour la réussite de la mutualisation. L'intercommunalité a besoin de remontées d'informations de leur part pour planifier correctement la démarche. L'association des DRH lors de rencontres régulières est un bon levier d'action. Associer les cadres est utile : confrontés temporairement à des circuits de décision plus complexes qui s'ajoutent à la réorganisation des services, ils font face à un surcroît de travail. Les convaincre et les accompagner est donc indispensable.

- *Mettre en place un plan de formation si nécessaire*

Si de nouvelles compétences ont besoin d'être développées chez les agents, il est possible de les accompagner avec un plan de formation spécifique. Celui-ci peut concerner l'acquisition de compétences complémentaires ou l'acquisition de nouvelles méthodes de travail. Pour accompagner les agents sur ce plan, les managers ont intérêt à travailler en lien étroit avec les directions des ressources humaines.

---

### ✓ À RETENIR

L'accompagnement des agents est plus efficace s'il allie communication, coopération, temps et formation. Pour mettre en place des actions autour de ces 4 axes, il est indispensable d'associer les directeurs des ressources humaines des collectivités de départ et d'arrivée, mais aussi les équipes d'encadrement qui seront les relais de la démarche, tant pour lui donner du sens que pour accompagner les changements organisationnels et questionnements qu'elle amène.