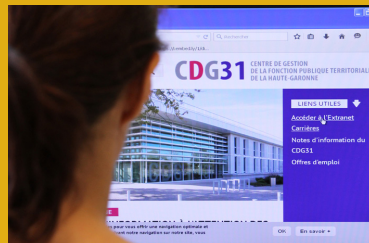




Centre de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale
de la Haute-Garonne

GUIDE PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT RH DANS LE CADRE D'UNE FUSION DES EPCI



SOMMAIRE

PREAMBULE	2
INTRODUCTION.....	2
I. FAIRE L’ETAT DES LIEUX DES RESSOURCES HUMAINES	6
A. Le diagnostic.....	6
B. Les outils.....	9
II. STRUCTURER L’ORGANISATION DU NOUVEL EPCI	11
A. Piloter la dimension RH de la fusion.....	11
Le comité de pilotage stratégique	11
Le comité technique	12
Le comité de suivi.....	12
B. Harmoniser les pratiques et la Gestion des Ressources Humaines.....	14
Qu’est-ce que l’harmonisation ?	14
Les données en suspens.....	14
C. Construire les organigrammes.....	15
Structuration de l’organigramme de direction.....	15
Structuration de l’organigramme des services	16
III. ACCOMPAGNER LES AGENTS.....	19
A. Communiquer auprès des agents	19
B. Impliquer et construire une culture commune	19
C. Maintenir la qualité de vie au travail.....	20
ANNEXE 1 : OUTILS PRATIQUES ET DOCUMENTS	22
ANNEXE 2 : LISTE DES POINTS A NE PAS NEGLIGER	23

PREAMBULE

Les intercommunalités de moins de 15 000 habitants sont appelées à fusionner au 1^{er} janvier 2017.

Cette nouvelle organisation territoriale va nécessairement avoir un impact sur les conditions d'emploi des agents, qui vont être amenées à évoluer.

Le présent guide, construit et élaboré dans un contexte qui se caractérise sous les traits de l'incertain des directives juridiques, est destiné à ceux qui pilotent et construisent les politiques générales d'organisation des Ressources Humaines (RH).

Il peut également constituer une entrée en matière pour toute personne qui souhaite s'informer sur les implications RH du processus de fusion.

La vocation de ce guide est donc de proposer des supports méthodologiques qui permettent d'éclairer les possibilités d'actions dans ce contexte « d'incertitude prévisible ».

Le centre de gestion a donc cherché à anticiper les différentes sources d'interrogation générées par le dispositif de fusion des EPCI afin de mettre à votre disposition des outils de gestion des RH pour organiser et manager la future organisation de vos Ressources Humaines.

Afin d'orienter au mieux la pluralité des acteurs concernés, j'ai demandé à mes services de concevoir un support simple, pratique et schématique. Son utilisation va de pair avec les autres publications du CDG31 sur le thème de la fusion, notamment le livret statutaire¹ qui apporte des précisions juridiques aux intercommunalités.

J'espère que ce guide, impulsé par ma volonté de vous accompagner au plus près de vos besoins dans ce cadre de nécessaire adaptation de nos services publics, saura vous apporter satisfaction.

Dans tous les cas, les équipes du CDG31 sont joignables pour tout supplément d'information par téléphone ou par mël :

conseilrh@cdg31.fr ou carrieres@cdg31.fr

Vous trouverez également sur notre site, dans la bibliothèque documentaire, à la thématique « Gestion des carrières », les autres documents et outils portant sur la fusion des intercommunalités.

Le Président



Pierre IZARD

¹ Fusion de Communautés de Communes dans le cadre de la n°2015-991 du 7 août 2015 dite loi NOTRe. Incidences sur le personnel.

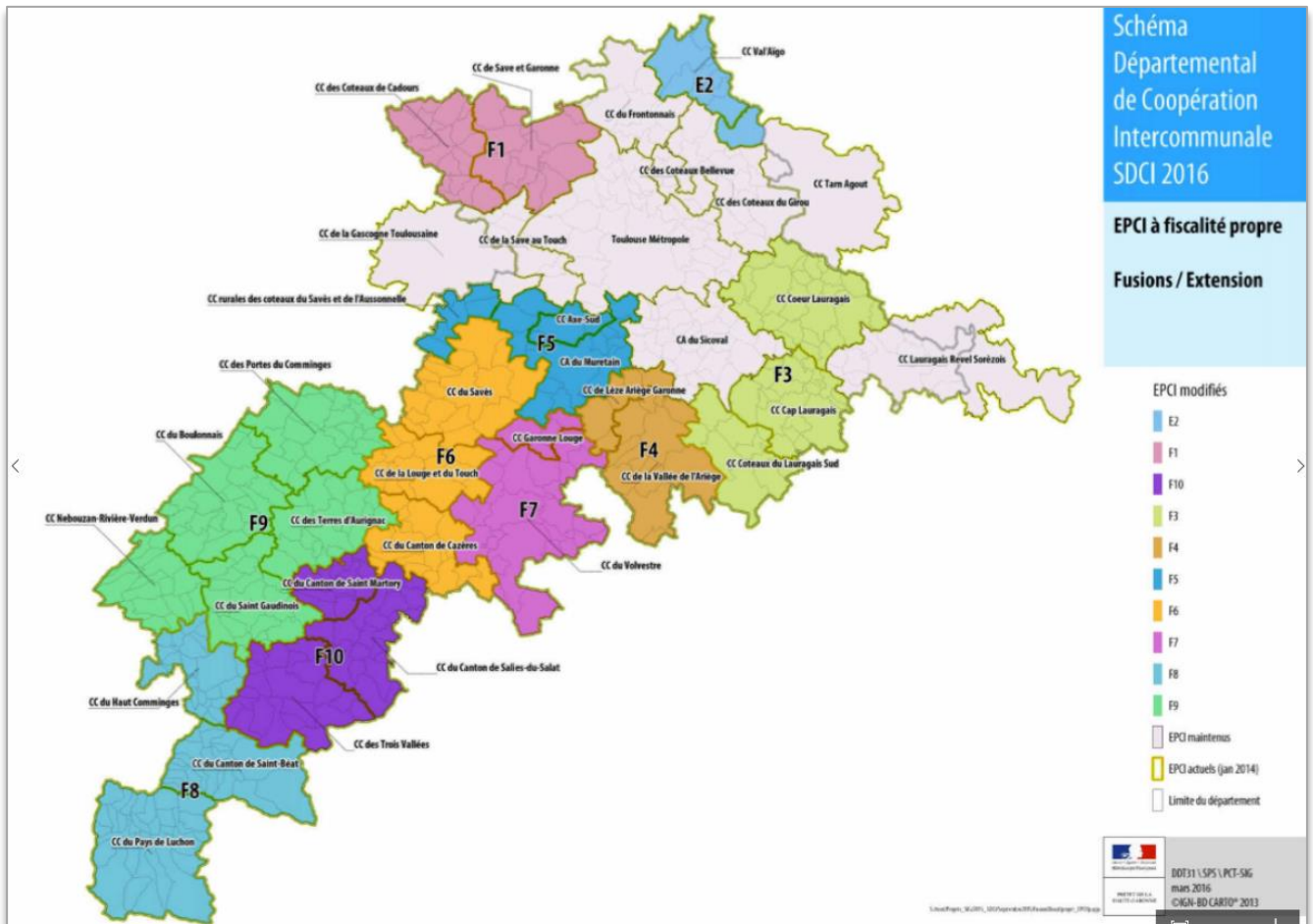
INTRODUCTION

La fusion en quelques mots

La fusion des communautés de communes est prévue par la loi n°2015-991 du 7 août 2015 dite loi NOTRe.

En Haute-Garonne, neuf fusions d'intercommunalités et une extension de périmètre sont prévues par le Schéma Départemental de Coopération Intercommunale (SDCI) adopté par le préfet en mars 2016.

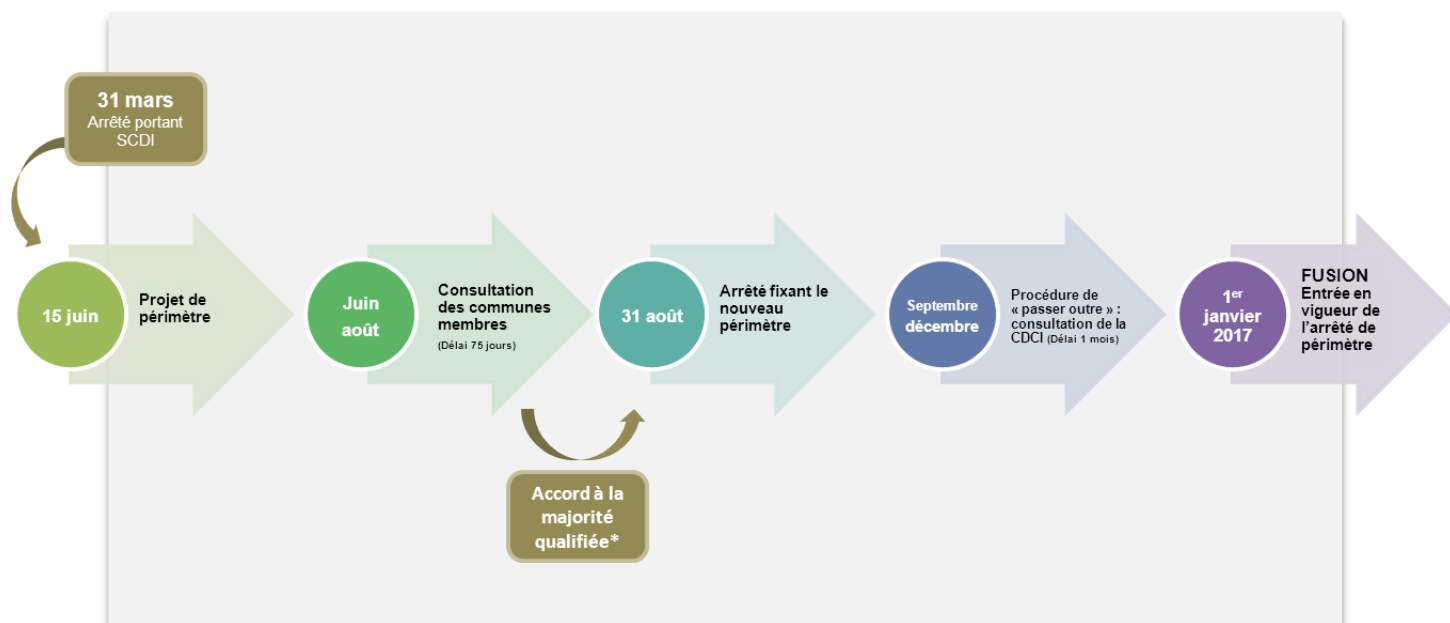
Vingt-huit EPCI sont concernés, comme répartis sur la carte ci-dessous :



Source : Schéma Départemental de Coopération Intercommunale de la Haute-Garonne, mars 2016, du préfet de la Haute-Garonne

Le calendrier

Les EPCI disposent d'environ six mois pour mettre en œuvre la fusion, à partir de l'arrêté de projet des périmètres de fusion en date du 15 juin 2015.



*majorité qualifiée : 1/2 des conseils municipaux des communes membres représentant 1/2 au moins de la population totale y compris le conseil municipal de la commune dont la population est la plus nombreuse si elle représente au moins 1/3 de la population totale -à défaut de délibération dans le délai, l'avis est réputé favorable.

Anticiper pour mieux piloter la fusion

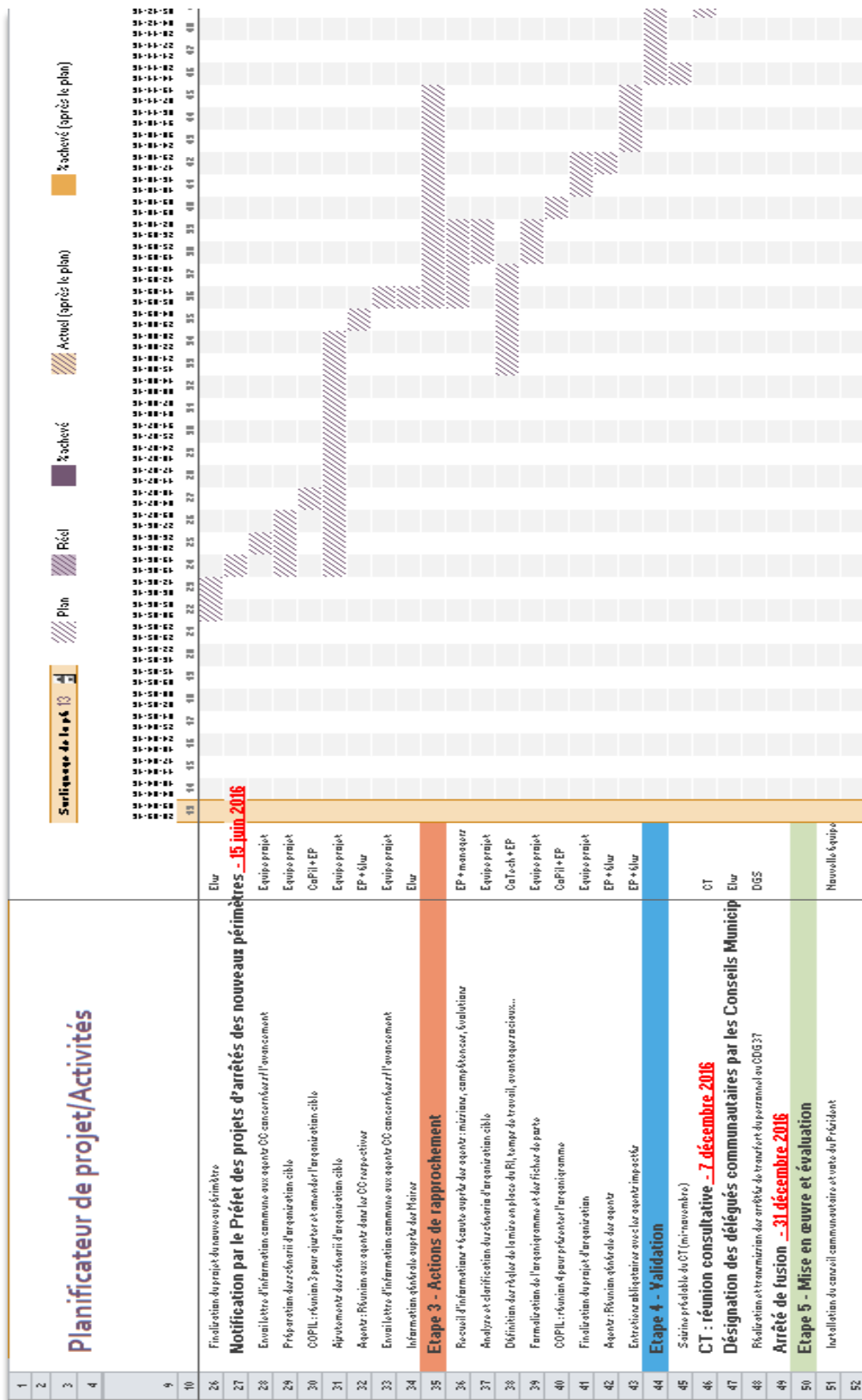
Parce que le calendrier est serré et les rouages à prendre en compte multiples, il est capital d'anticiper et de planifier le plus finement possible le déroulé du processus de fusion, notamment au niveau de l'organisation des ressources humaines, de façon à pérenniser sur le long terme la structuration de la nouvelle intercommunalité.

Le CDG31 met à la disposition des intercommunalités des d'outils permettant de prévenir les répercussions d'une fusion dans le domaine des ressources humaines (RH). Ces outils vous seront présentés tout au long de ce guide.

En complément, le [livret statutaire](#) « Fusion de Communautés de Communes dans le cadre de la n°2015-991 du 7 août 2015 dite loi NOTRe. Incidences sur le personnel » apportera aux intercommunalités toutes les précisions juridiques nécessaires.

Au-delà de ce seul périmètre dédié aux RH, il est important de fixer une chronologie afin de prévoir les échéances. Pour ce faire, le CDG31 tient à disposition des intercommunalités un rétro planning type.

Cet outil est un calendrier prévisionnel de l'ensemble du projet de fusion. Il indique les temps forts et les étapes clés de la manière suivante :



Source : CDG37, utilisé avec leur aimable autorisation.

I. FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES HUMAINES

A. Le diagnostic

Identifier, Analyser, Structurer

La mise en œuvre d'une fusion implique de réunir des personnels qui obéissent à des règles parfois très différentes et qui ne sont pas habitués à travailler ensemble. La fusion entrainera donc des réorganisations plus ou moins importantes, susceptibles de venir bouleverser le quotidien professionnel des agents.

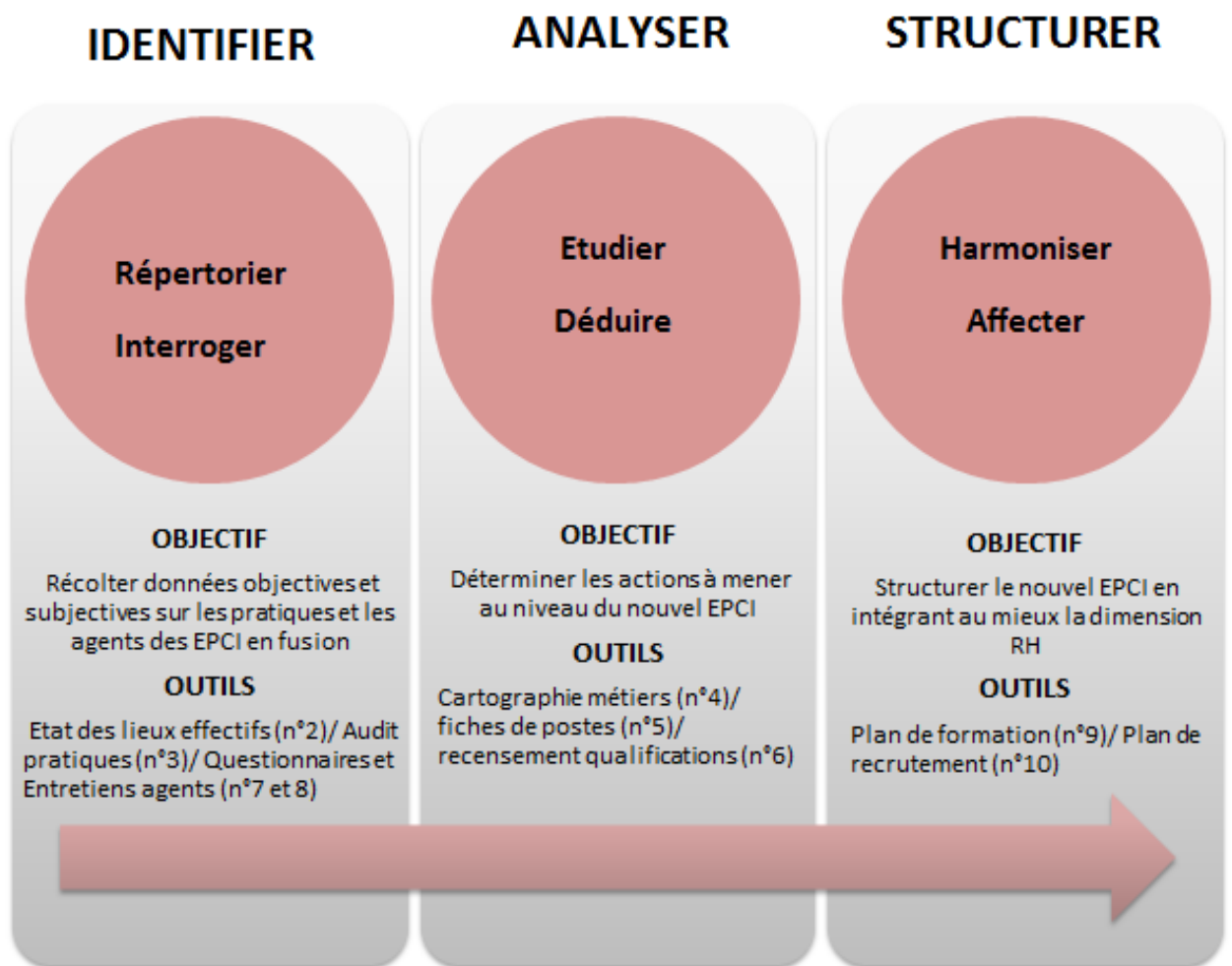
S'ils ne sont pas suffisamment maîtrisés, de tels changements peuvent venir dégrader la motivation et la qualité de vie au travail des agents, ce qui aura inévitablement un impact sur la qualité des services rendus.

Ainsi, il est conseillé de faire l'état des lieux des Ressources Humaines au sein des structures appelées à fusionner. Ce diagnostic RH peut s'opérer en trois étapes :

1. Une première étape consiste à **identifier** la diversité des pratiques de gestion et des situations professionnelles des agents. Pour obtenir cette photographie de l'existant, il convient de recueillir deux sortes de données complémentaires :
 - les données dites « objectives » qui correspondent aux règles de gestion RH et aux caractéristiques statutaires des agents, ces données peuvent être recensées grâce à des outils de type audit ;
 - les données dites « subjectives » retraçant les souhaits ou les craintes des agents qui peuvent être recueillies grâce à des outils de type entretiens ou questionnaires.
2. L'étape suivante du diagnostic consiste à **analyser** les données de façon à pouvoir produire des indicateurs de pilotage, harmoniser les modes de gestion et détecter des situations professionnelles sensibles.

L'état des lieux et la mise en commun des données des différentes intercommunalités sont l'occasion de réinterroger les modes de fonctionnement, les façons de travailler et les procédures existantes. Un tel diagnostic peut en effet servir à repérer les bonnes pratiques dans chacune des structures pour les intégrer dans le fonctionnement de la future organisation.
3. Enfin, dernière étape du diagnostic, ces analyses vont permettre de **structurer** l'organisation hiérarchique et fonctionnelle de la nouvelle intercommunalité en intégrant les modifications d'emploi des agents ou les besoins en personnel de la future structure.

Les étapes du diagnostic RH



PHASE 1 : IDENTIFIER

Etape 1 : Répertoire les données « objectives » sur le personnel et les pratiques des intercommunalités.

- Objectif : Disposer d'une photographie de l'existant en termes de gestion du personnel.
- Outils : Etat des lieux des effectifs (n°2)/ Audit des pratiques EPCI (n°3).

Etape 2 : Interroger les agents pour récolter les données « subjectives » les concernant.

- Objectif: Avoir connaissance des souhaits et/ou contraintes des agents ainsi que des pratiques des EPCI en fusion.
- Outils : Questionnaires agents (n°7)/ Entretiens agents (n°8).

PHASE 2 : ANALYSER

Etape 1 : Etudier les données objectives et subjectives en vue d'obtenir des indicateurs (âge moyen des agents par EPCI, niveaux de formation des agents des différents EPCI...)

- Objectif: Disposer d'une projection des répercussions de la fusion sur la structure du futur EPCI et sur ses agents.
- Outil : Cartographie des métiers (n°4)/ Fiches de postes (n°5)/ Recensement des qualifications (n°6).

Etape 2 : Déduire les besoins en compétences internes, les pratiques à harmoniser et la structuration de l'organisation du travail.

- Objectif: Construire la structure et l'organisation de l'EPCI en intégrant autant que possible les enjeux de demain (développement durable, Big data...) aux plans de formation et de recrutement du personnel du futur EPCI. Au cours de cette étape, une attention particulière doit être portée aux conséquences financières et budgétaires de la future organisation du travail.
- Outils : Plan de formation (n°9)/ Plan de recrutement (n°10)

PHASE 3 : STRUCTURER

Etape 1 : Harmoniser au mieux les pratiques d'administration du personnel

- Objectif : Parvenir progressivement à une pratique homogène d'administration du personnel dans le futur EPCI.
- Outil : Livret statutaire (n°11)

Etape 2 : Affecter les ressources humaines au sein du nouvel EPCI

- Objectif: Pourvoir aux nouveaux besoins en termes de RH

B. Les outils

Pour réaliser ce diagnostic des Ressources Humaines, les intercommunalités peuvent utiliser les outils proposés par le CDG31.

Chacun de ces outils cible un aspect précis. Il est donc conseillé de les utiliser ensemble pour parvenir à un état des lieux qui soit le plus complet possible.

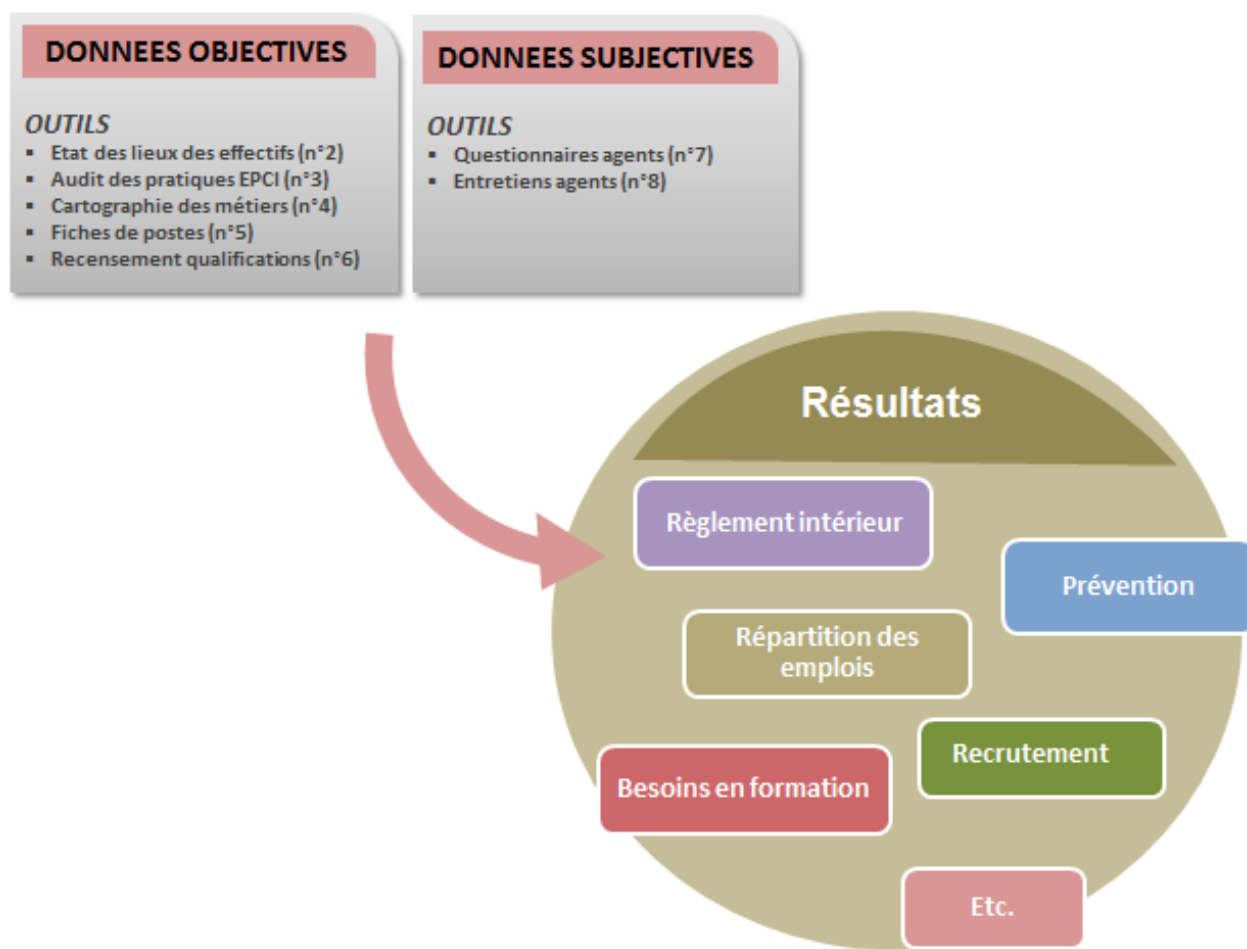
Recueil des données objectives : photographie du fonctionnement actuel

- **L'état des lieux des effectifs (outil 2)** → recensement de toutes les informations pertinentes concernant les agents des intercommunalités. L'analyse comparée des audits des différentes intercommunalités permettra d'organiser la répartition des ressources humaines dans l'organigramme du futur EPCI.
- **L'audit des pratiques EPCI (outil 3)** → recensement de toutes les informations pertinentes concernant l'administration du personnel des anciens EPCI. L'analyse comparée des audits des différentes intercommunalités permettra d'harmoniser les pratiques au sein du nouvel EPCI.
- **La cartographie des métiers (outil 4)** → repérage du positionnement des agents par métiers au sein des EPCI. Cette cartographie est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du futur EPCI. Elle est l'occasion d'initier une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC), démarche garantissant la bonne adaptation des ressources à la stratégie de développement territoriale.
- **Les fiches de postes (outil 5)** → elles complètent la cartographie des métiers. Ces fiches visent à clarifier et formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées par chacun, les articulations organisationnelles, définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi.
- **Le recensement des qualifications (outil 6)** → il complète la cartographie des métiers en identifiant les qualifications (habilitations, permis...) pré-requises sur certains emplois.

Recueil des données subjectives : interroger les agents

- **Les questionnaires des agents (outil 7)** → Ils visent à recueillir les souhaits et/ou craintes des agents. Les informations obtenues seront utilisées d'une part pour rassurer en orientant la communication interne des intercommunalités. Elles permettront, de même, d'aménager autant que possible l'organigramme du futur EPCI en fonction des souhaits d'évolution de carrière recueillis.
- **Les entretiens des agents (outil 8)** → Ils viennent en complément des questionnaires et peuvent s'y substituer. Ils visent le même objectif. Les informations recueillies sont plus précises, mais la méthode demande un investissement plus lourd.

Exemple d'utilisation du diagnostic RH



Nota Bene : les numéros associés aux outils font référence au tableau de classification Outils pratiques et Documents en annexe de ce guide.

II. STRUCTURER L'ORGANISATION DU NOUVEL EPCI

Grâce au diagnostic RH des intercommunalités en fusion, les acteurs du changement vont pouvoir structurer le nouvel EPCI.

Pour ce faire, il est conseillé de suivre la méthodologie de gestion de projet qui permet de planifier au mieux les étapes, tout en associant l'ensemble des agents. Cette méthode qui favorise l'adhésion du collectif de travail permet ainsi de garantir la faisabilité opérationnelle de la nouvelle organisation sur le long terme.

Pour cela, il convient dans un premier temps d'installer des comités de pilotage qui associent agents et élus contribuant à la mise en œuvre de cette modification de l'organisation territoriale. Concrètement, leur travail consistera à élaborer les futurs organigrammes des services en s'appuyant sur le principe d'homogénéisation des personnels et des pratiques.

A. Piloter la dimension RH de la fusion

Le comité de pilotage stratégique

- **Son rôle :**

Il fixe les orientations générales, arbitre les propositions issues de la concertation et valide chaque grande étape de la démarche.

- **Sa composition :**

Le pilote est la personne clé du comité. Il oriente la mise en œuvre de la fusion. Il peut s'agir du DGS de l'un des EPCI ou d'une personne désignée par les élus et/ou DGS des intercommunalités en fusion.

Le pilote anime le comité. Ce dernier peut être composé d'élus et d'agents exerçant des missions d'encadrement. Les équipes de direction des communautés de communes en fusion sont un appui conséquent par leur connaissance des agents, du territoire et de leur lien avec les élus.

Il peut être intéressant d'associer tout intervenant interne ou externe pouvant accompagner la réflexion du comité de pilotage (ex : partenaires institutionnels/ financiers, services techniques, bureaux d'études etc.)

Les comités de pilotage internes aux EPCI en fusion (COPIL EPCI)

Afin d'assurer une meilleure circulation des idées et des informations entre le comité de pilotage du projet et les différents EPCI, il peut être utile de mettre également en place à l'intérieur de chacun d'eux des COPIL.

Ces comités de pilotage internes peuvent être composés du DGS de l'EPCI en fusion, des DGA, de la DRH et des responsables de services.

Le comité technique

- **Son rôle :**

Il est chargé du suivi de la démarche, de son animation et du respect du calendrier. Il propose des éléments au comité de pilotage.

- **Sa composition :**

Le pilotage technique peut être assuré par un référent technique, désigné par exemple parmi les DGS.

Le comité animé par le référent technique peut associer les personnels d'encadrement, les agents experts et les bureaux d'études.

- **Trouver le juste équilibre...**

Le principal défi consiste ici à impliquer le maximum d'agents impactés par la fusion. Cependant, un comité technique comptant un trop grand nombre de personnes sera difficile à réunir et les délibérations s'en trouveront alourdies. Une alternative peut être trouvée dans la mise en place parallèle de groupes de travail mixtes élus/cadres/techniciens. Une personne ressource sera alors chargée de faire remonter les conclusions des différents groupes de travail vers le comité de pilotage. Varier les profils des membres en charge du pilotage et du suivi permet en outre d'assurer un suivi transversal du projet.

Le comité de suivi

- **Son rôle :**

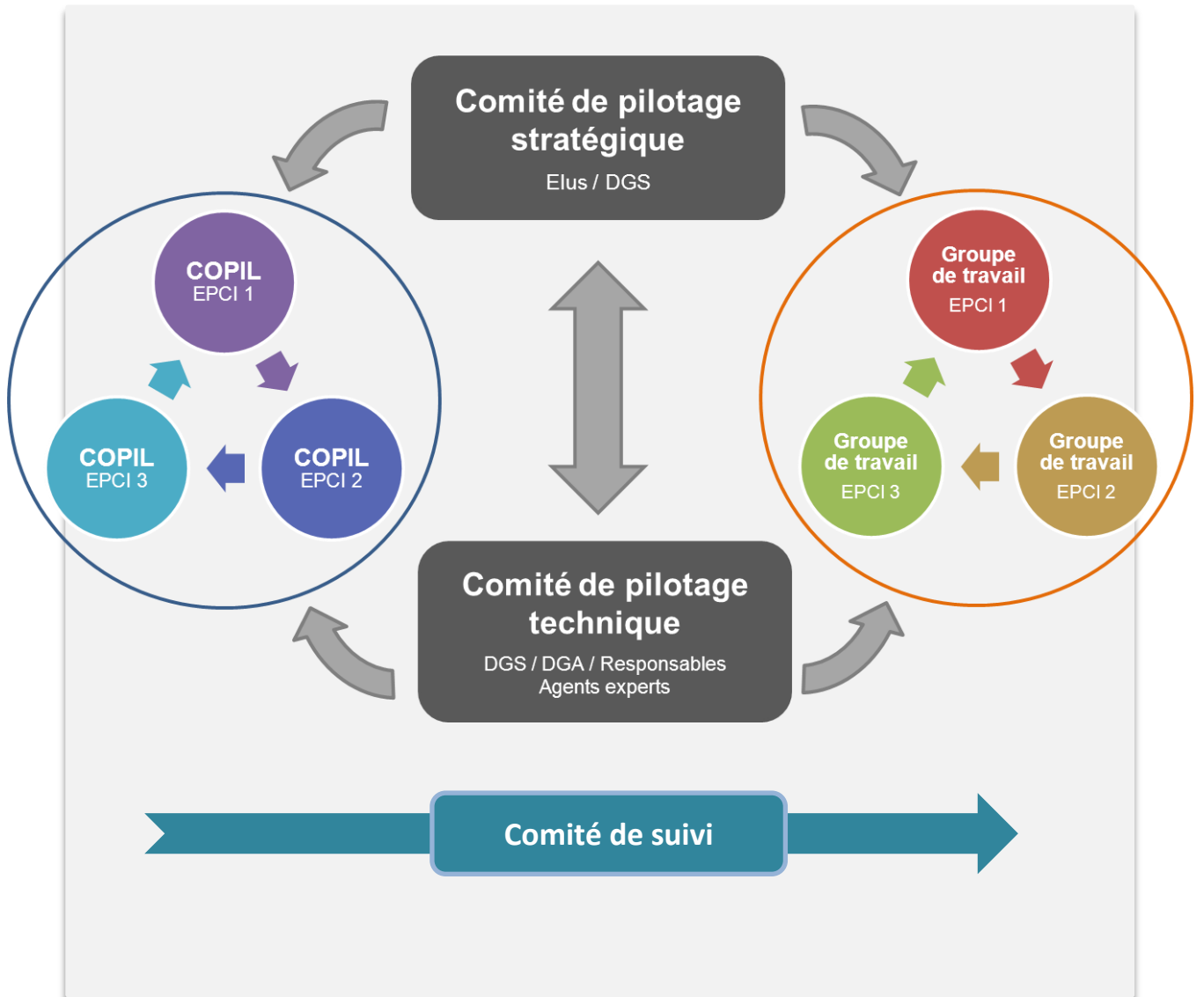
Il est chargé du suivi régulier du projet. Les réunions du comité de suivi permettent de faire un point sur :

- L'avancement du projet,
- Le planning à venir,
- La coordination des tâches à réaliser,
- L'ensemble des moyens nécessaires à la bonne réalisation des tâches,
- Les difficultés techniques ou fonctionnelles rencontrées,
- Les nouveaux besoins,

- **Sa composition :**

Le comité de pilotage peut être composé du chef du comité de pilotage (« le pilote »), des DGS des EPCI en fusion et d'une personne ressource chargée du suivi du projet et désignée comme telle par les DGS et/ou les élus.

Structuration du pilotage et du suivi de la démarche



B. Harmoniser les pratiques et la Gestion des Ressources Humaines

Qu'est-ce que l'harmonisation ?

Afin d'assurer l'exercice des missions du nouvel EPCI, les politiques et pratiques relatives à la gestion des Ressources Humaines des intercommunalités originelles doivent être autant que possible harmonisées.

Le principe d'harmonisation répond à deux objectifs : mettre en place une culture commune de travail au sein du nouvel EPCI et faciliter la gestion des ressources humaines. Le but est d'obtenir un organigramme et des fiches de poste partagées, des conditions de travail communes et des pratiques statutaires unifiées.

Les éléments relatifs à l'harmonisation du statut des agents sont précisés dans le guide réalisé par le CDG31 Fusion de Communautés de Communes dans le cadre de la n°2015-991 du 7 août 2015 dite loi NOTRe, Incidences sur le personnel.

Au-delà de la dimension purement RH, l'harmonisation nécessite également de réfléchir à la mise en place de nouveaux processus organisationnels au sein de l'EPCI fusionné. Il s'agit par exemple d'un nouveau circuit pour le courrier, la délégation de signature, les achats, les supports de communication interne, la charte graphique etc.

Les données en suspens...

L'harmonisation devra s'accommoder de deux sortes d'inconnues :

- L'absence de cadre juridique précis. Dans le cadre de la fusion, le droit évolue en même temps que la pratique. Concomitamment, l'absence de dispositions juridiques précises laisse un certain espace aux collectivités concernées. Des évolutions sont dans tous les cas à prévoir pour permettre une harmonisation des pratiques.
- Les spécificités managériales propres à chaque collectivité en termes de compétences, d'organisation et de culture interne.

C. Construire les organigrammes

La structuration des organigrammes du futur EPCI peut se faire à deux niveaux, le premier dédié à l'organigramme de direction, et le second à celui des services.

Elle fait notamment appel aux pratiques de Gestion Prévisionnelles des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins à venir et les ressources humaines existantes.

Structuration de l'organigramme de direction

La mise en place de l'organigramme de direction est dans les grandes lignes prévue par la législation (loi NOTRe, art.114 VIII).

Elle se divise en deux phases : la période transitoire qui précède l'élection de l'autorité politique de l'EPCI et la période post-élection qui sera la nouvelle normalité.

1. Organigramme sur la période transitoire

La loi NOTRe prévoit que l'emploi fonctionnel de l'intercommunalité comptant le plus grand nombre d'habitants devient le DGS de l'EPCI.

Cependant, la procédure change si au moins une des intercommunalités fusionnées ne dispose pas d'emploi fonctionnel. Dans ce cas, l'emploi fonctionnel de l'EPCI sera désigné d'un commun accord au moment de la fusion.

Selon les besoins du nouvel EPCI, les emplois fonctionnels des petites et moyennes intercommunalités peuvent devenir DGA de l'EPCI. Les postes de DGA sur le futur EPCI sont illimités.

2. Organigramme sur la période normale

Après l'élection du président de l'EPCI, ce dernier désigne librement son DGS. Il désigne également, si besoin, les DGA de l'EPCI, ici encore en nombre illimité.

Structuration de l'organigramme des services

La construction de l'organigramme des services du futur EPCI peut être facilitée par une analyse en deux temps : un diagnostic des compétences exercées par la future organisation (a), complété d'un diagnostic des « savoirs et potentialités » des agents présents au sein des EPCI en fusion (b).

Ce diagnostic croisé entre les compétences de l'EPCI et celles des RH permet d'obtenir une image de l'organisation des futurs services.

Rappel sur les compétences des EPCI au 1er janvier 2017 selon l'article 5214-16 du Code Général des Collectivités territoriales :

➤ Les sept compétences obligatoires

▪ 1. L'aménagement de l'espace dont le PLUI sauf opposition des communes
▪ 2. Actions de développement économique intéressant l'ensemble de la communauté (création entretien des zones d'activités + politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire et promotion du tourisme dont la création d'office de tourisme, zones d'activités touristiques d'ici le 01/01/2017)
▪ 3. Aménagement, entretien et gestion des aires d'accueil des gens voyage
▪ 4. Collecte et traitement des déchets (d'ici le 01/01/2017)
▪ 5. Gestion des milieux aquatiques et préventions des inondations (à compter du 01/01/2018)
▪ 6. Assainissement (à compter du 01/01/2020)
▪ 7. Eau (à compter du 01/01/2020)

➤ Les missions optionnelles au choix des EPCI (Les EPCI doivent choisir au minimum trois compétences parmi les neuf disponibles)

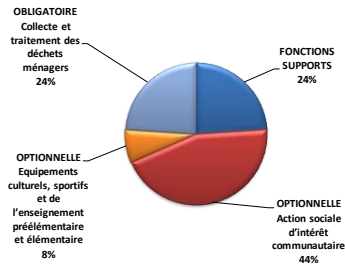
▪ 1. Protection et mise en valeur de l'environnement et soutien aux actions de maîtrise de la demande d'énergie
▪ 2. politique du logement et du cadre de vie
▪ 3. création, aménagement et entretien de la voirie
▪ 4. Construction, entretien et fonctionnement d'équipements culturels et sportifs et d'équipements de l'enseignement préélémentaire et élémentaire d'intérêt communautaire
▪ 5. Action sociale d'intérêt communautaire qu'elle peut confier en tout ou partie à un CIAS.
▪ 6. Création et gestion des maisons de services publics (d'ici le 01/01/2017).
▪ 7. Assainissement jusqu'au 01/01/2020.
▪ 8. Eau jusqu'au 01/01/2020.
▪ 9. Politique de la ville (s'il y a un contrat de ville)

Diagnostic des Ressources Humaines :

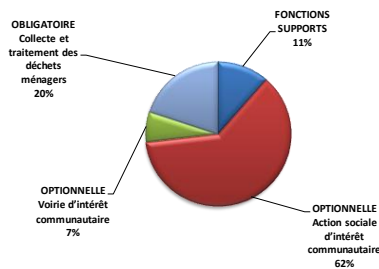
Le diagnostic RH permet de mettre en évidence :

- Les effectifs des emplois en fonction des compétences de l'EPCI

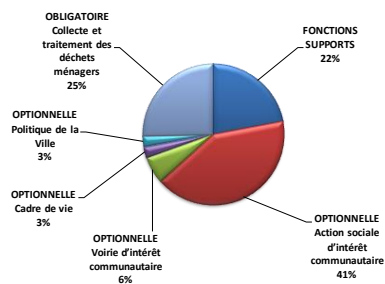
Répartition des compétences de l'EPCI X



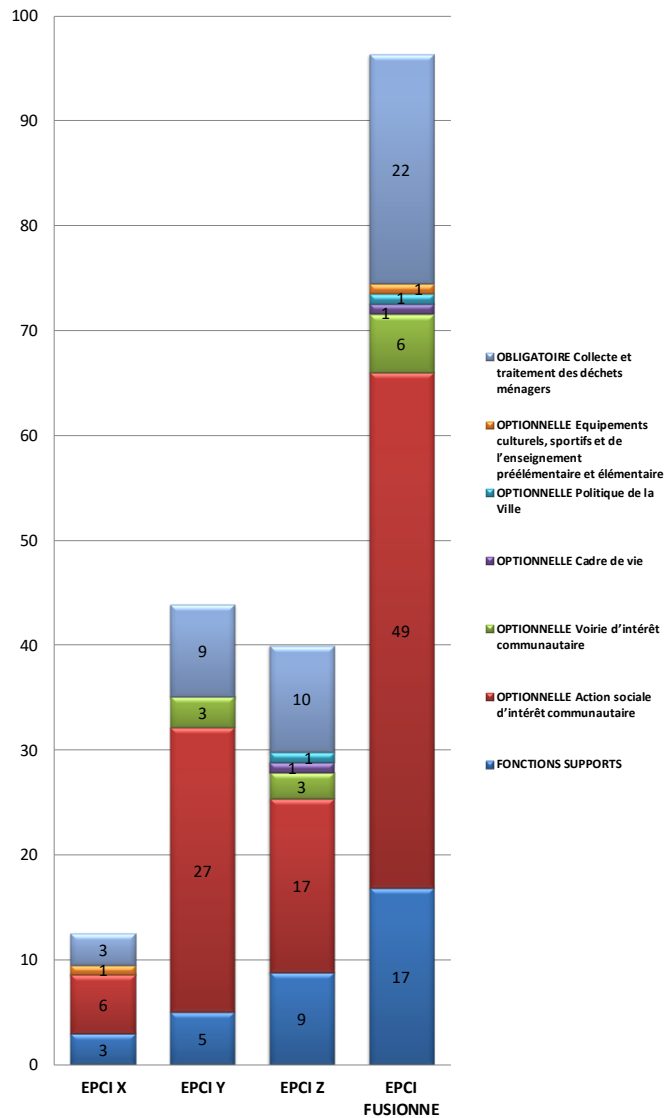
Répartition des compétences de l'EPCI Y



Répartition des compétences dans l'EPCI Z

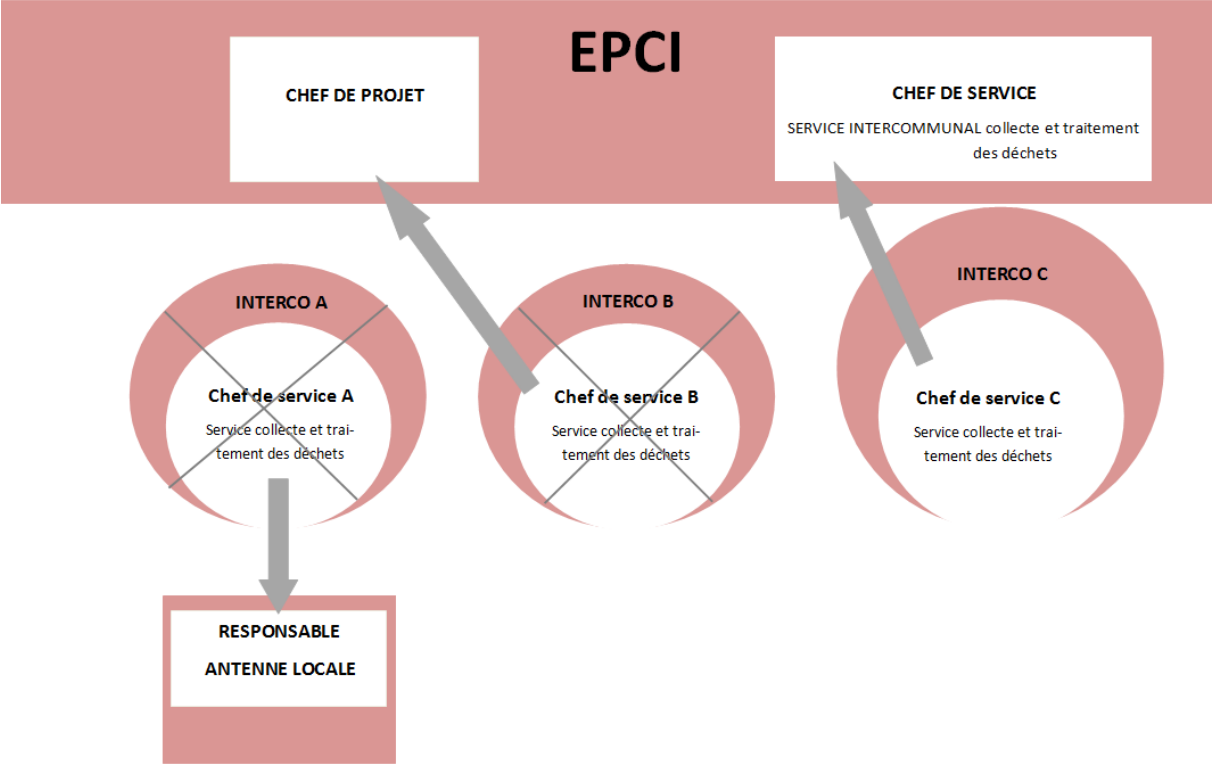


Répartition des effectifs agents en ETP par compétence au sein des EPCI fusionnés



- Les éventuels doublons de poste à la suite des transferts de compétences (cf : Outil 4 : cartographie des métiers).
- Les nouveaux postes rendus nécessaires compte tenu de la structuration du nouvel l'EPCI. Exemple : un poste de référent informatique, un agent d'accueil, un chef de mission.

Le schéma ci-dessous est une illustration simplifiée de l'impact de la fusion des EPCI sur le personnel dirigeant dans le domaine de la collecte et du traitement des déchets.



III. ACCOMPAGNER LES AGENTS

L'accompagnement des agents impliqués dans tout changement organisationnel est une démarche qui vise à faciliter l'adhésion de tous et, ainsi, consolider le collectif de travail sur le long terme.

A. Communiquer auprès des agents :

Il est tout d'abord indispensable de communiquer abondamment et de donner du sens à la démarche de fusion en cours. Pour cela, il faut s'appuyer sur un projet structuré et générateur d'amélioration quant à l'exercice de missions de services publics. Le message institutionnel relayé auprès des agents constitue ici un important facteur de motivation en matière de compréhension des objectifs recherchés.

L'adhésion des agents sera d'autant facilitée que ces derniers seront bien informés des évolutions en cours. Cela nécessite de mettre en place des actions de communication axées sur la thématique de la fusion. Il est par exemple recommandé de créer une lettre d'information dédiée adressée à tous les agents.

Il conviendra d'apporter aussi un maximum de réponses aux inquiétudes des agents. Cela nécessite en amont de connaître leurs inquiétudes et leurs interrogations, ce qui peut notamment se faire à partir d'entretiens individuels ou de questionnaires. Recenser également les souhaits d'évolutions professionnelles ainsi que la création d'un collectif de travail dans un périmètre élargi peut favoriser l'émergence d'éléments de communication institutionnelle.

Le diagnostic RH effectué précédemment permettra également d'identifier parmi les agents ceux qui seront le plus rapidement ou le plus fortement impactés par la fusion, notamment en termes d'organisation du travail (répartition des missions et des tâches, lieux d'affectation, etc.), et qui à ce titre auront besoin d'un soutien privilégié.

B. Impliquer et construire une culture commune

Parallèlement, il s'agira d'impliquer et de susciter l'adhésion des agents en les associant à des groupes d'échange ou de réflexion qui peuvent par exemple prendre la forme de « carrefours de la fusion », sorte de réunions mensuelles animées par le personnel d'encadrement pour des échanges libres avec les agents autour de petits déjeuners.

Ces rencontres ont pour objectif d'impliquer la pluralité des agents dans l'installation de la future structure sont aussi un moyen privilégié de les fédérer et de poser ainsi les premiers jalons d'une culture partagée.

Enfin, il peut être recommandé de veiller au dialogue social en associant les Comités Techniques et Comités d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail existants.

C. Maintenir la qualité de vie au travail

En veillant à la qualité de l'environnement physique (locaux adaptés, équipement en matériel informatique...).

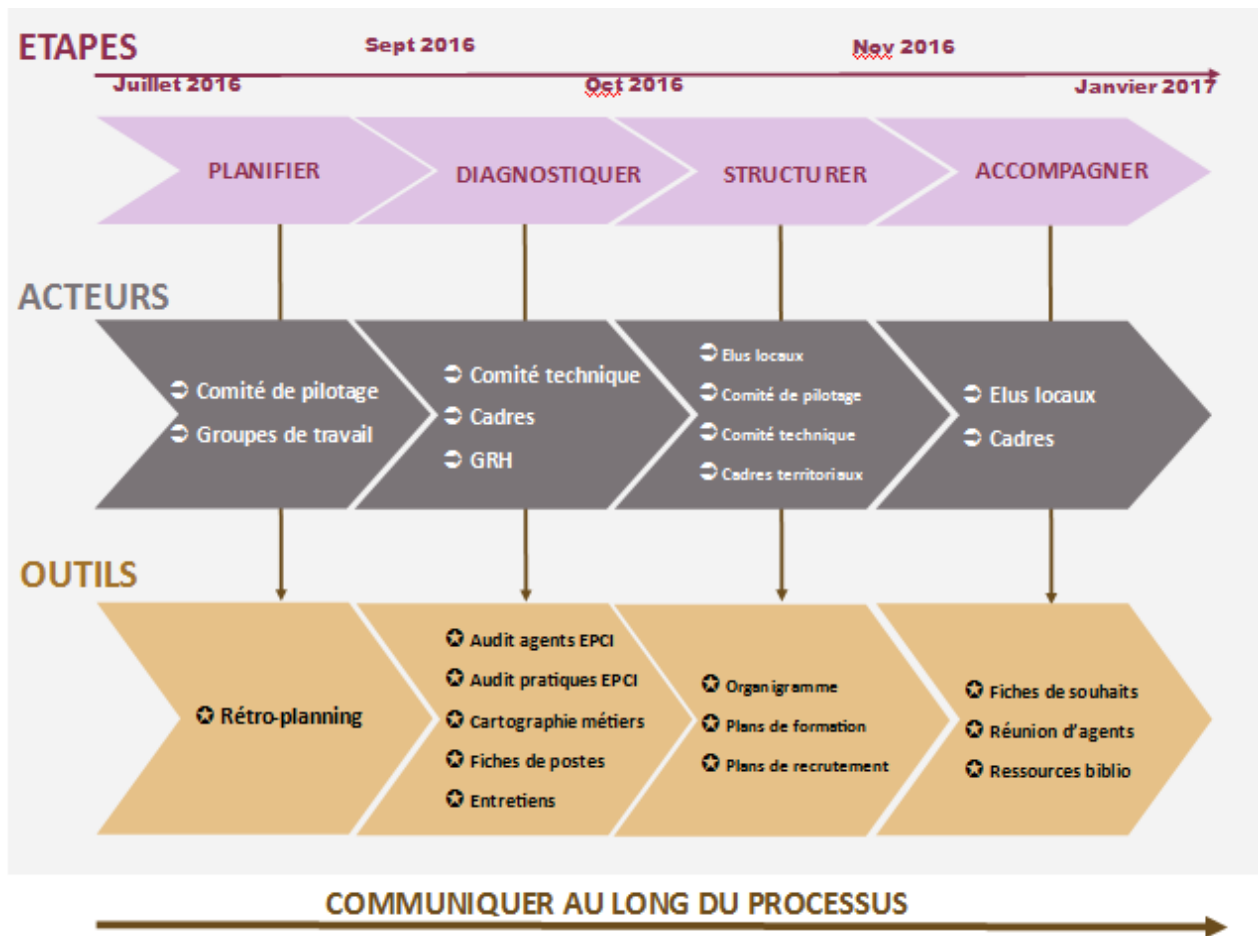
En investissant dans le développement personnel des agents : acquisition de nouvelles compétences par la formation, de nouvelles responsabilités etc.

En arbitrant une conciliation entre vie privée/ vie professionnelle des agents par la mise en place des garanties et aménagements de type action sociale, protection sociale complémentaire, télétravail etc.



EN RESUME...

Feuille de route pour la mise en œuvre de la fusion



ANNEXES

ANNEXE 1 : OUTILS PRATIQUES ET DOCUMENTS

L'ensemble des outils est disponible sur le site internet www.cdg31.fr

NOM	REFERENCE	DESCRIPTION
Rétro-planning	Outil 1	<i>Planifier la démarche en indiquant les temps forts et les étapes</i>
Etat des lieux des effectifs	Outil 2	<i>Recensement de toutes les informations pertinentes concernant les agents des intercommunalité</i>
Audit des pratiques EPCI	Outil 3	<i>Recensement de toutes les informations pertinentes sur le fonctionnement des EPCI.</i>
Cartographie métiers	Outil 4	<i>Repérage de la répartition des agents par métiers sur le territoire des EPCI.</i>
Fiche méthodologique cartographie des ressources	Outil 4 Bis	<i>Fournit des explications à l'utilisation de l'outil 4 Cartographie des métiers</i>
Fiche de poste	Outil 5	<i>Clarifier et formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées par chacun, les articulations organisationnelles, définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi.</i>
Le recensement des qualifications	Outil 6	<i>Il complète la cartographie des métiers en identifiant les qualifications (habilitations, permis...) pré requises sur certains emplois.</i>
Questionnaire agents	Outil 7	<i>Recueillir les souhaits et craintes des agents face au mouvement de fusion</i>
Fiche entretien	Outil 8	<i>Idem. Méthode qui nécessite un investissement plus lourd mais permet de recueillir des informations très complètes.</i>
Plan de formation	Outil 9	<i>Cartographier les besoins en formation</i>
Plan de recrutement	Outil 10	<i>Cartographier les besoins en recrutement</i>
Fiche méthodologique plan de recrutement	Outil 10 Bis	<i>Fournit des explications à l'utilisation de l'outil 10 Plan de recrutement</i>
Livret statutaire : « Fusion de Communautés de Communes dans le cadre de la n°2015-991 du 7 aout 2015 dite loi NOTRe. Incidences sur le personnel. »	Outil 11	<i>Détaille les répercussions de la fusion sur la situation des agents</i>

ANNEXE 2 : LISTE DES POINTS A NE PAS NEGLIGER

FONCTION RH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer des logiques de fonction RH partagée. ✓ Harmoniser les logiciels de gestion RH. ✓ Etre attentif aux parcours professionnels et entreprendre une démarche de GPEEC pour gagner en souplesse dans la gestion des carrières.
COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller à la qualité du dialogue social, en organisant par exemple des réunions régulières avec les Comités Techniques et Comités de Sécurité, Hygiène, Santé et Conditions de Travail existants. ✓ Construire un dispositif de discussion et/ou de négociations. ATTENTION : il faut ici trouver le juste milieu entre concerter les agents pour les intégrer à la dynamique de changement et modérer la concertation afin de ne pas se « perdre » dans des discussions interminables et d'augmenter le sentiment d'insécurité ainsi généré. ✓ Prendre en compte l'attachement des agents à la culture de leurs anciens lieux de travail qui fait référence aux croyances, valeurs et normes de comportement partagées. ✓ Porter une attention particulière aux agents résistants au changement : les sensibiliser et les accompagner. La résistance au changement est due à la difficulté pour les agents d'entrer seuls dans la nouvelle organisation. ✓ Communiquer sur les petites « victoires », c'est-à-dire les avancées fructueuses. Communiquer également sur les non-avancées. ✓ Communiquer sur les gains potentiels individuels. ✓ Adapter la communication aux agents « absents » (congés maladie, disponibilité etc.).
BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maitriser les dépenses de personnel dans un contexte de diminution des ressources financières. Cela implique de réfléchir sur les leviers de maîtrise de la masse salariale que sont la rémunération, les effectifs et la durée de travail.
ORGANISATION DU FUTUR EPCI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accompagner les services supports impactés par la fusion. Recueillir des données y compris sur les questions d'harmonisation des logiciels métiers, clôture des comptes, dossier RH, réalisation et transmission des arrêtés de transfert de personnel etc. ✓ Mettre en place les processus organisationnels nécessaires au bon fonctionnement quotidien des services : courrier, paie, signature, charte graphique, etc.
DIMENSION EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter régulièrement le Comité de suivi du projet. ✓ Prévoir une évaluation « ex-post » de la mise en œuvre du nouvel EPCI : identifier l'expert en charge de la mener, les modalités, critères, etc.

CONTACTS (par ordre alphabétique)

- **Mathieu AURY**

Consultant Ressources Humaines

Tél. : 05 81 91 93 71

Mèl : aurym@cdg31.fr

- **Laure DOBIGNY**

Directrice adjointe, pôles Gestion et Conseil statutaire et Instances consultatives et Expertise juridique

Tél. : 05 81 91 93 00

Mèl : dobigny.l@cdg31.fr

- **Hélène OLLIER**

Directrice adjointe, pôles Emploi territorial, Mobilités et Travail et santé

Tél : 05 81 91 93 62

Mèl : ollier.h@cdg31.fr

- **Alix PUEL**

Consultante Ressources Humaines

Tél : 05 81 91 93 43

Mèl : puel.a@cdg31.fr

- **Manuel RECIO**

Responsable du service Expertise juridique statutaire

Tél : 05 81 91 93 00

Mèl : recio.m@cdg31.fr



Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Haute-Garonne

590, rue Buissonnière - CS 37666 - 31676 LABEGE CEDEX - Téléphone 05 81 91 93 00 - Télécopie 05 62 26 09 39 - Mél contact@cdg31.fr

www.cdg31.fr