



TROIS QUESTIONS À...

**Jean-Laurent Nguyen Khac (1)**

« IL NE FAUT PAS NÉGLIGER LES AGENTS ET LE DIALOGUE SOCIAL »

**Quelles sont les étapes à suivre pour présenter une évolution de service ?**

D'abord, il est utile de procéder à un diagnostic. Puis, à partir de là, des propositions peuvent être présentées. Dans le détail, il faut commencer par définir le projet de la collectivité en créant notamment les instances nécessaires, comme des comités de pilotage. Selon moi, c'est l'étape la plus importante. Si le projet n'existe pas, le risque est d'agir de manière empirique. Des problèmes complexes peuvent surgir. Malheureusement, beaucoup de collectivités nous appellent quand elles en sont là.

**Quelles sont les principales difficultés ?**

Les plus importantes sont liées au personnel. Exemple : avant la fusion, il existait dix directeurs généraux. Que deviendront-ils ? Les agents se demandent qui sera leur chef. Il y avait six services comptabilité, comment les harmoniser ? Des questions relatives aux avantages sociaux peuvent aussi se poser comme les horaires de travail,

le régime indemnitaire, la participation à la mutuelle...

**Comment répondre à ces inquiétudes ?**

Il faut d'abord développer la communication interne. Il ne faut pas négliger les agents. Ils sont la clé. S'ils adhèrent au projet, il existe de vraies chances de réussite. Ensuite, il ne faut pas négliger le dialogue social. Ceci nécessite de l'organisation. Lors de la fusion, les structures sociales peuvent être différentes les unes des autres. Au-delà, il y a aussi un intérêt à créer des binômes entre direction et bureau exécutif. Enfin, lorsqu'une crise éclate, il y a un intérêt à externaliser le processus, par exemple auprès du centre de gestion. Évidemment, il ne s'agit pas de mettre de côté le rôle du président qui ne doit pas cesser d'apparaître. La caution extérieure peut permettre de retrouver de la crédibilité dans le discours.

(1) Directeur du Centre Interdépartemental de Gestion de la Grande Couronne (CIG) et président de l'Association nationale des Directeurs et Directeurs-adjoints de centres de gestion de la fonction publique territoriale (ANDCDG).

# Fusions de collectivités : partager le projet avec les agents

**Fusion** de communautés ou création de communes nouvelles suscitent de nombreuses interrogations et inquiétudes chez les agents. Les réponses qu'ils pourront trouver pèseront lourdement dans la réussite des réorganisations. Ce qui suppose d'informer et de consulter pour faire comprendre et partager le projet.

**L**e sujet est sensible alors que de nombreuses collectivités sont confrontées à l'application de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015. Le redécoupage des frontières intercommunales implique parfois la création d'EPCI de taille importante, où le fonctionnement des services est restructuré. Dans le cas de la création des communes nouvelles, la réunion de deux ou plusieurs équipes d'agents municipaux est aussi une étape majeure.

Pour Claire Germain, directrice adjointe de l'Association des maires de France, l'enjeu est d'arriver « à embarquer tout le monde dans un projet collectif ». Décidé par les exécutifs politiques, ce projet doit aussi « être l'affaire de tous ». D'ailleurs, « la conduite du changement ne se pense pas uniquement d'un point de vue institutionnel. Il faut proposer une

vision collective de l'ensemble d'un territoire, en donnant à voir ce qui peut motiver les gens, redonner du sens, de la méthode, de la transparence et du dialogue », indique Claire Germain.

Dans ce tableau, les élus sont en première ligne. C'est d'abord de leurs réflexions que partent les réorganisations. En effet, le projet de territoire donne un cap. C'est à partir de cette base que se déclinera l'organisation collective. « Les élus doivent impulser la gouvernance et le mode de fonctionnement », souligne Claire Germain. Et de poursuivre : « L'administration ne doit pas être laissée seule au démarrage. Il y a besoin d'une parole politique qui explique les choses. »

De son côté, Pascal Brindeau, président de la communauté de communes du pays de Vendôme et maire de Vendôme (41), affirme qu'il « faut savoir perdre du temps et ne pas vouloir aller trop vite. L'élu doit de plus être en capacité

d'assumer son discours. » Le maire, qui a produit un rapport parlementaire en février 2012 sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique insiste sur la compréhension, par les équipes, de la décision politique. « On ne demande pas de la partager, mais de la comprendre », souligne-t-il.

Ensuite, l'élu doit aussi arriver à « trouver une place à chacun », affirme Daniel Leroy, premier adjoint au maire de Moussy-le-Neuf (77) et rapporteur de la commission Fonction publique territoriale et ressources humaines de l'AMF. En effet, lorsque plusieurs collectivités fusionnent, des postes, notamment de direction, vont être supprimés. Il existe alors plusieurs solutions : « Soit la nouvelle structure est suffisamment riche et dispose de place pour garder ses agents. Certains ne seront plus directeurs généraux, mais resteront chefs de service », détaille Daniel Leroy. Deuxième solution,

si la collectivité ne peut pas accueillir tout le monde, les fonctionnaires devront retourner dans leur commune d'origine. « Mais, sera-t-elle capable de les accueillir ?, s'interroge Daniel Leroy. Dans certaines communes cela marche. Dans d'autres cas, les agents sont pris en charge par le centre de gestion. » Pour lui, les élus ont un rôle à jouer pour permettre à chacun de trouver un nouveau poste. Mais il regrette que les réformes récentes n'aient pas suffisamment pris en compte ces situations.

De plus, il peut arriver que la machine se grippe et que le dialogue ne soit plus possible. Comment faire pour sortir de l'impasse ? Pour Béatrice Mérand, directrice des ressources de Nantes Métropole (44), « tout le monde peut être confronté à une crise ». Dans ce cas, la responsable préconise une phase de diagnostic. Car parfois, « ce sont des choses plus anciennes qui remontent à l'occasion d'un changement.

## 24%

des agents de la territoriale jugeaient en 2013 que les changements organisationnels vécus au cours de l'année avaient été plutôt négatifs, contre 31,7 % dans la fonction publique d'État et 31,6 % dans la fonction publique hospitalière.

Source Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013

Cette période d'écoute sera très importante. Cela peut aussi passer par des psychologues du travail qui permettront de comprendre les difficultés ».

Une autre solution face à ce type de crise sera celle de l'externalisation. Les élus pourront, par exemple, faire appel au centre de gestion qui propose parfois des outils sur mesure pour chaque collectivité. « Dans ces périodes d'inquiétude pour les agents, les directions peuvent apparaître comme suspectes. Seule une voix extérieure peut parfois faire passer certains messages avec une crédibilité suffisante », suggère Jean-Laurent Nguyen Khac, directeur du Centre interdépartemental de gestion de la Grande Couronne (CIG) et président de l'Association nationale des directeurs et directeurs-adjoints de centres de gestion de la fonction publique territoriale (ANDCDG).

Reste qu'avant d'en arriver là, la qualité du dialogue qui sera tissé est un gage de réussite majeur pour les projets, à condition, on l'aura compris, que chacun en comprenne le sens et y trouve sa place.

Elsa PRADIER