INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

Fédération Nationale des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale

CONFIDENTIEL

ENQUETE SUR L'IMPACT RH DES FUSIONS D'EPCI

AVRIL 2021

SOMMAIRE

Introduction

Méthodologie et typologie des communautés répondantes

1. Les compétences exercées à l'issue de la fusion
2. Les mutualisations
3. L'anticipation des fusions
4. Les impacts de la fusion sur l'organisation des services
5. Les créations de poste
6. Les suppressions de postes
7. La gestion des emplois fonctionnels
8. L'évolution des dépenses de fonctionnement
9. La réorganisation des temps de travail
10. L'impact de la fusion sur la rémunération et les prestations sociales

Introduction

La décennie 2010 a été marquée par deux vagues successives de redéfinition de la carte des intercommunalités de France.

La première a pris place en 2013 et 2014 à la suite de la loi de réforme des collectivités territoriale de 2010 et a notamment achevé le rattachement de l'ensemble des communes à une communauté – hors Ile-de-France où ceci est intervenu postérieurement et hors îles mono-communales – ainsi que des révisions de périmètres.

Le deuxième mouvement, mis en œuvre au 1er janvier 2017 conformément à la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015, a eu pour objet de regrouper des intercommunalités ou à en modifier le périmètre afin de favoriser leur périmètre d'action eu égard aux bassins de vie et à leurs domaines de compétences, ainsi que pour tenir compte d'un nouveau seuil de 15 000 habitants (adapté dans les départements peu denses).

Parmi les évolutions de périmètres intercommunaux observées, les fusions d'intercommunalités se distinguent à plusieurs égards. D'abord par leur ampleur : en 2017, les 450 fusions ont grandement contribué à la réduction d'un tiers du nombre des communautés et métropoles.

Il est aussi intéressant de souligner la logique propre aux fusions d'intercommunalités qui reposent sur des harmonisations progressives en matière de contour des compétences exercées (deux ans laissés pour cela), de fiscalité, de tarifs et, nécessairement, de gestion des ressources humaines.

En dépit de ces délais, la préparation puis la mise en œuvre sur le long terme des fusions d'intercommunalités constituent un chantier interne considérable, d'un point de vue tant politique qu'administratif.

Les fusions intervenues au 1er janvier 2017 ont ceci de particulier qu'elles ont été préparées dans des délais très contraints, ce qu'avait d'ailleurs déploré l'AdCF au moment de l'examen parlementaire du projet de loi NOTRe : les schémas départementaux de coopération intercommunale qui les prévoyaient n'ont été connus qu'en mars 2016 et, au gré des votes des conseils municipaux qui ont suivi, les perspectives ont parfois été définitives moins de six mois avant l'échéance. Par ailleurs, plusieurs nouveaux transferts de compétences aux intercommunalités ont également eu lieu en 2017.

C'est dans ces conditions que les élus et les cadres intercommunaux ont dû travailler à la mise en place des nouvelles organisations rendues nécessaires par ces fusions (organigramme, nouvelle définition des missions, conditions de travail, indemnités, accompagnement individuel, etc.).

Depuis plusieurs années, la FNCDG et l'AdCF rassemblent leurs expertises dans le champ statutaire et institutionnel pour accompagner leurs adhérents sur les incidences, pour les agents, des évolutions qu'ont connues les intercommunalités en France, dont les fusions, et en faire état auprès des pouvoirs publics nationaux.

En ce début de mandature 2020-2026, il nous est apparu pertinent de donner à voir un état des lieux des évolutions et des choix intervenus concernant les ressources humaines des communautés et des métropoles issues de fusions depuis le 1er janvier 2017.

Une enquête a pour cela été adressée, dont vous lirez les enseignements dans cette publication.

Ce faisant, l'AdCF et la FNCDG souhaitent contribuer à la bonne compréhension de la réalité des ressources humaines intercommunales, et donc des intercommunalités concernées, et fournir des points de repères aux équipes politiques installées en 2020, qui peuvent avoir à mettre en place leurs actions sans avoir participé à des fusions qui continuent de marquer le contexte local.

Méthodologie et typologie des communautés répondantes

L'ensemble des EPCI a été destinataire de l'enquête. Toutefois, il leur a été expressément demandé de ne répondre que s'ils avaient été concernés par une fusion depuis le 1er janvier 2017.

L'envoi des liens pour répondre au questionnaire a été réalisé par mail du 16 décembre 2020.

Une première relance générale a été réalisée le 21 janvier 2021. Des relances plus ciblées ont été effectuées auprès des communautés d'agglomération et urbaines issues de fusions au 1er janvier 2017 du 18 au 22 février 2021.

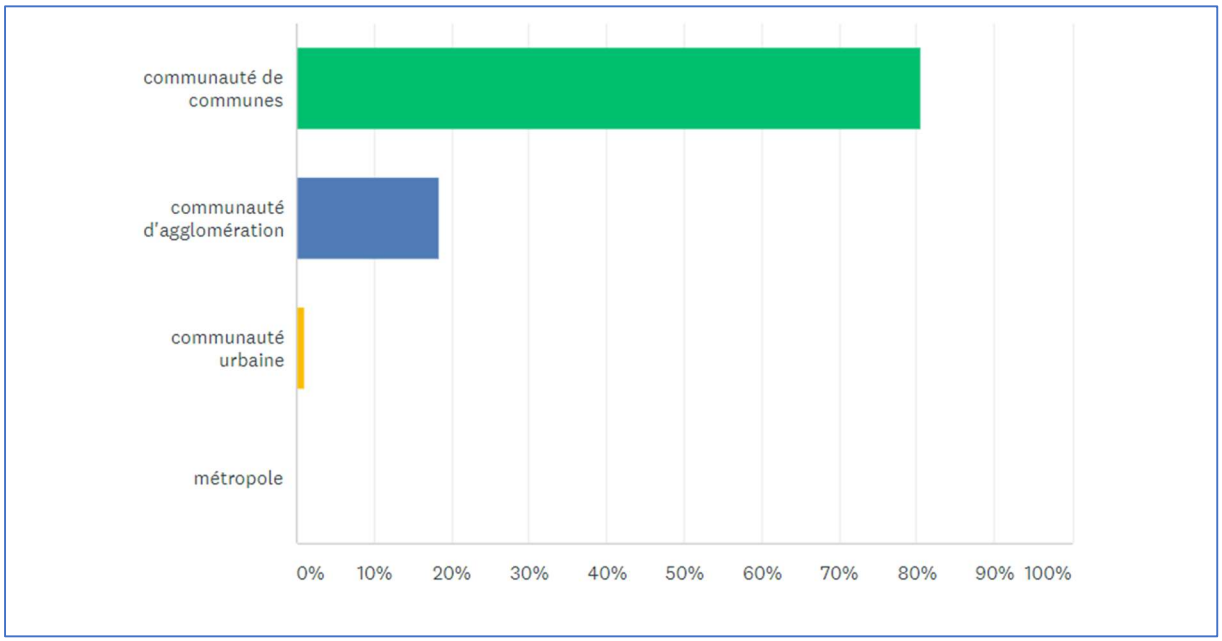
La dernière relance générale s'est déroulée le 23 mars.

L'enquête a été arrêtée au 6 avril 2021 avec 98 réponses complètes, soit près de 22% des EPCI issus de fusion.

Le mode de recueil des données s'est opéré via internet, le questionnaire ayant été mis en ligne sur la plateforme Survey Monkey.

Parmi les 98 répondants :
79 sont des communautés de communes (80,61%)
18 sont des communautés d'agglomération (18,37%)
Une communauté urbaine a également adressé ses éléments.

Statut juridique des communautés répondantes

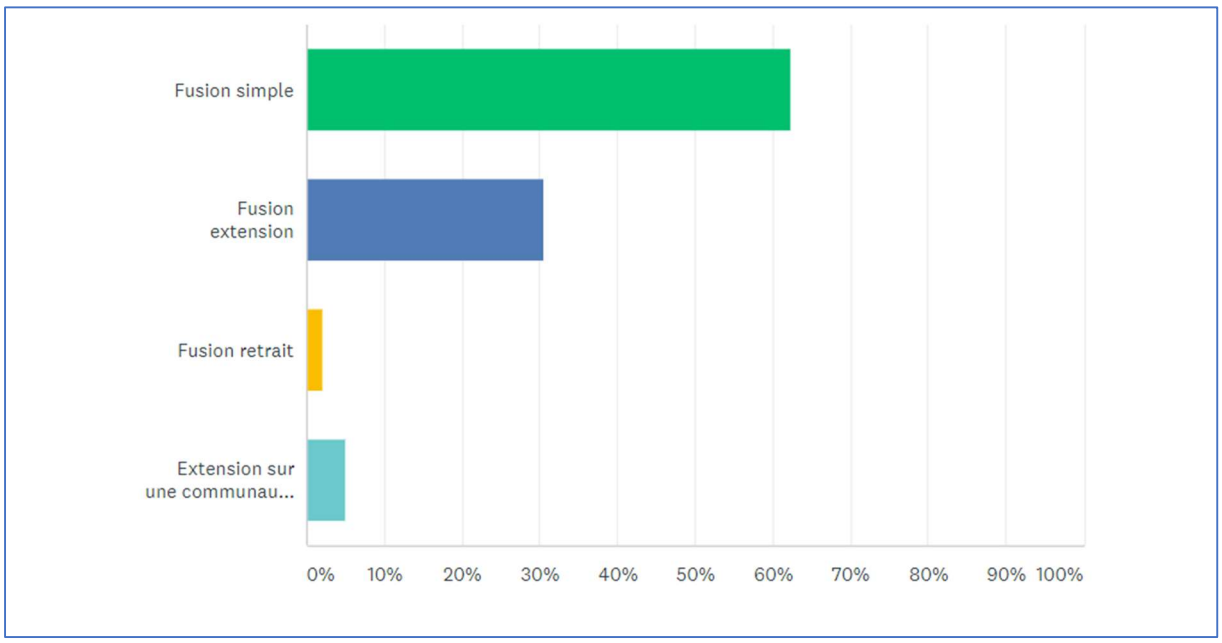


98 répondants

Pour la très grande majorité (plus de 94%), la fusion est entrée en vigueur le 1er janvier 2017.
Une communauté est issue d'une fusion ayant eu lieu en 2018, une autre en 2019, trois autres en 2020.

Concernant le type de fusion, 61 communautés ont été créées par fusion simple (62,24%), 30 par fusion extension (30,61%), deux par fusion retrait (2,04%) et 5 par extension sur une communauté dissoute (5,10%).

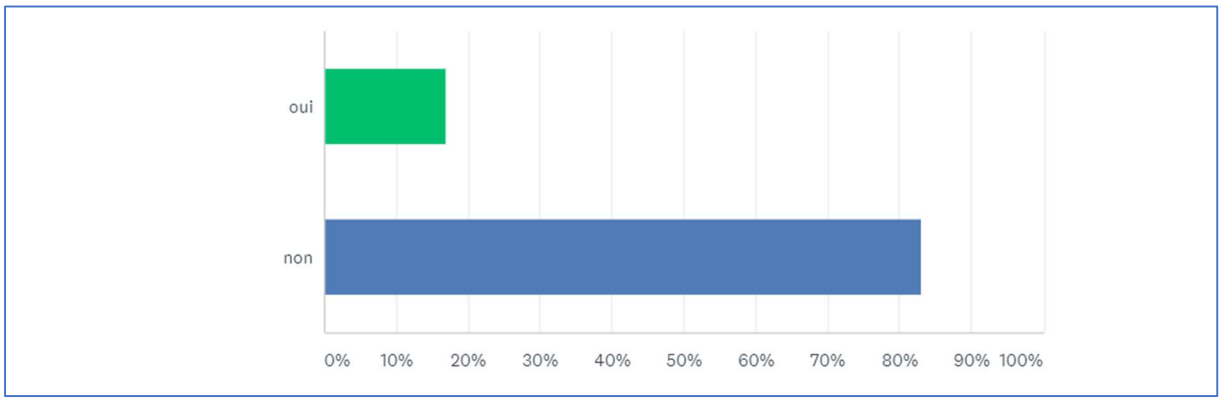
Type de fusion ayant entraîné la création de l'EPCI



98 répondants

16 communautés (16,84%) ont un périmètre interdépartemental.

Périmètre interdépartemental ou non de l'EPCI



95 répondants

Les 98 communautés répondantes représentent au total plus de 3 943 500 habitants :

Population minimum : 5 000 habitants

La loi du 7 août 2015 dite loi NOTRe a relevé le seuil minimal obligatoire des intercommunalités à 15 000 habitants, mais en l'assortissant d'une multitude d'adaptations possibles.
Ainsi, ce nouveau seuil était assoupli lorsqu'un EPCI à fiscalité propre préexistant ou en projet se trouvait dans l'une de ces situations :

- si la densité du projet de périmètre était inférieure à 30% de la densité nationale

- s'il se situait en zone de montagne (au moins la moitié des communes concernées) ou bien si toutes les communes composaient une zone insulaire

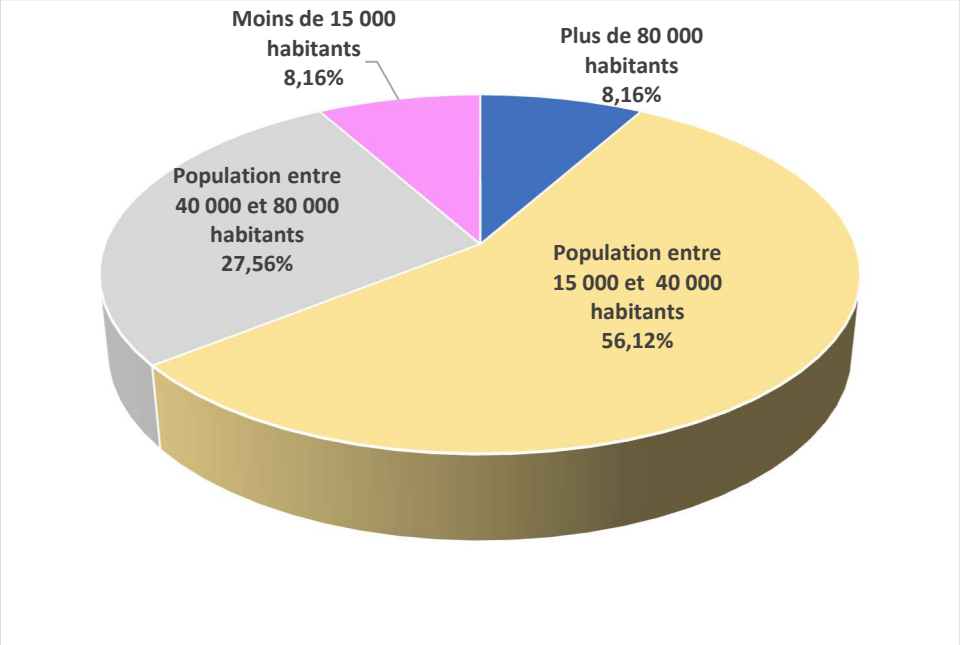
- si une communauté de plus de 12 000 habitants issue d'une fusion ayant eu lieu entre le 1er janvier 2012 et la date de publication de la loi « NOTRe »

- si les deux conditions cumulatives suivantes sont réunies :
Condition n°1 : le projet de périmètre doit se situer dans un département dont la densité est inférieure à la densité nationale
Condition n°2 : le projet de périmètre a une densité démographique qui est inférieure à la moitié de la densité nationale.

Population maximum : 300 000 habitants
Population moyenne : 40 240 habitants.

Plus d'un tiers des communautés répondantes a une population supérieure à 40 000 habitants (35,71%), alors qu'environ 8% comptent moins de 15 000 habitants.

Typologie des EPCI répondants en fonction du nombre d'habitants



98 répondants

Avant la fusion, les communautés répondantes employaient en moyenne 137 agents, le minimum étant de 7 et le maximum de 1434 agents. Plus de 74% des communautés employaient plus de 50 agents et disposaient ainsi de leurs instances paritaires.

Au 1er décembre 2020, les communautés répondantes emploient en moyenne 173 agents, le minimum étant de 14 et le maximum de 1487 agents. L'évolution du nombre d'agents après la fusion se situe à environ + 26% (36 agents de plus en moyenne). Plus de 81% des EPCI répondants ont un effectif supérieur à 50 agents.

Concernant les agents contractuels, avant la fusion, les communautés répondantes employaient en moyenne 25 contractuels (18,25% des effectifs). Neuf

communautés n'en employaient aucun, le maximum d'agents contractuels étant de 255.

Concernant les agents contractuels, au 1er décembre 2020, les communautés répondantes emploient en moyenne 35 contractuels (+40% après la fusion), le minimum étant de 2 et le maximum de 265 agents. La part des agents contractuels représente en moyenne 20,23% des effectifs.

49 communautés (56,32% des répondants) employaient avant la fusion des agents pluri-employés : la moyenne d'agents pluri-employés étant de 5.

Au 1er décembre 2020, 56 communautés (62,22% des répondants) emploient des agents pluri-employés : cela représente en moyenne 6 agents.

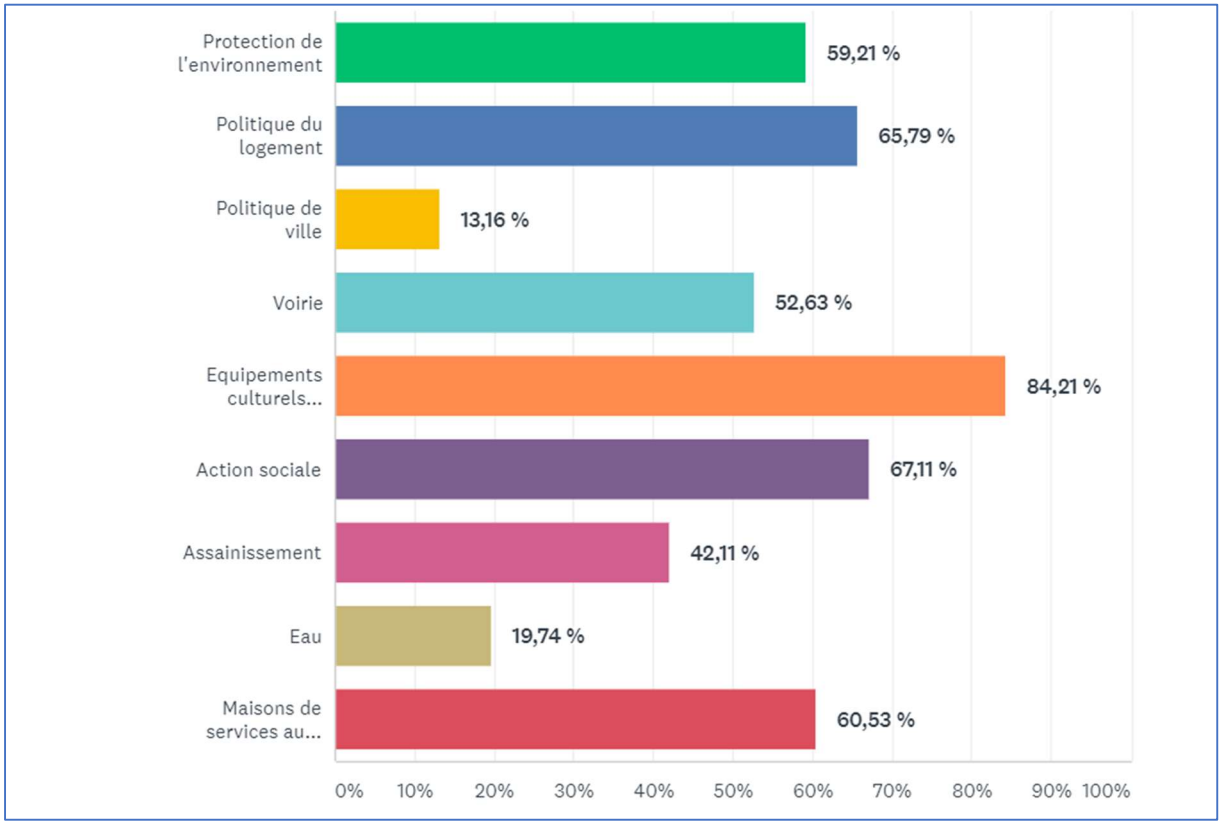
1. Les compétences exercées à l'issue de la fusion

Les 76 communautés de communes ayant répondu à cette question ont indiqué quelles compétences optionnelles ou supplémentaires avaient été harmonisées après la fusion.
Il s'agit majoritairement de :

- La construction, l'entretien et le fonctionnement d'équipements culturels et sportifs et d'équipements de l'enseignement préélémentaire et élémentaire (84,21% des répondants)
- L'action sociale d'intérêt communautaire (67,11%)
- La politique du logement et du cadre de vie (65,79%)
- La création et la gestion de maisons de services au public (60,53%)
- La protection et la mise en valeur de l'environnement (59,21%)
- La création, l'aménagement et l'entretien de la voirie (52,63%)

Plus marginalement, les communautés de communes répondantes évoquent l'assainissement (42,11%), l'eau (19,74%) et certains éléments de la politique de la ville comme l'élaboration du diagnostic du territoire, la définition des orientations du contrat de ville, l'animation et la coordination des dispositifs contractuels de développement urbain (13,16%).

Compétences optionnelles ou supplémentaires harmonisées après la fusion par les communautés de communes



76 répondants

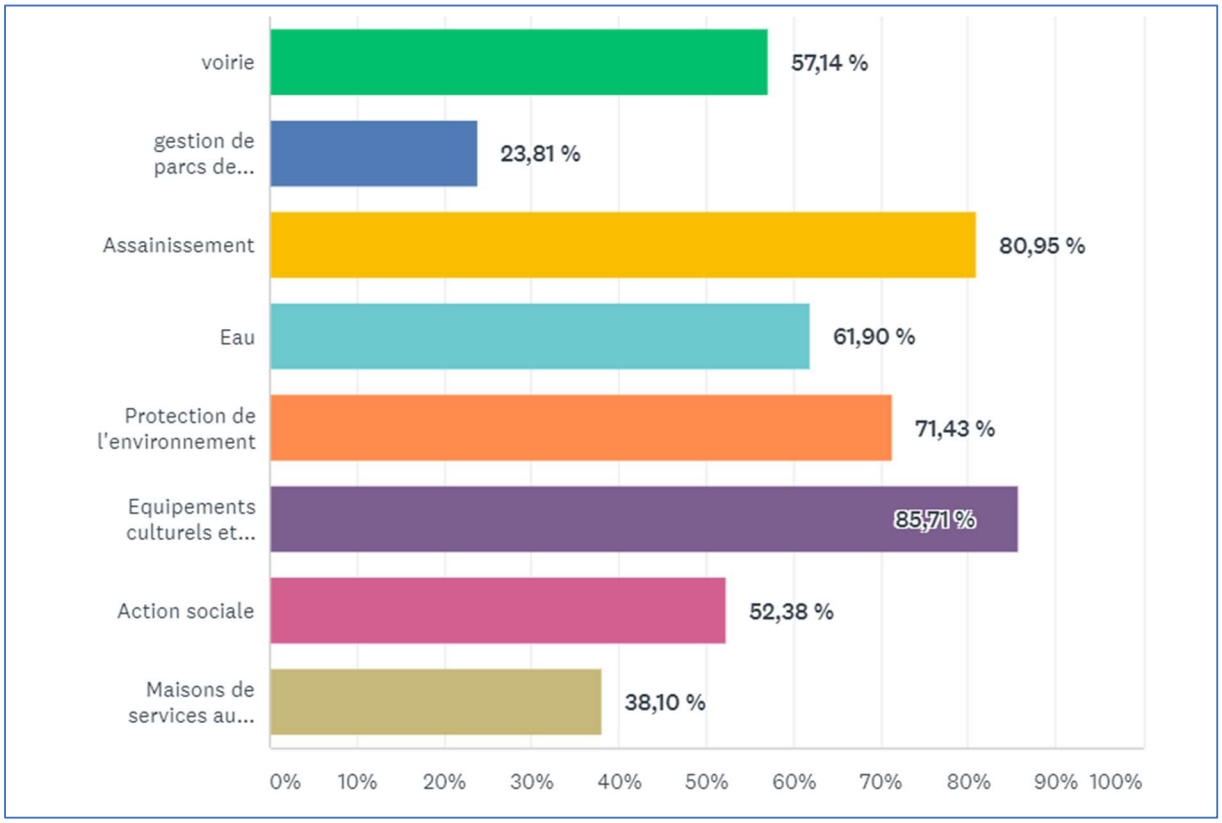
Les 18 communautés d'agglomération et la communauté urbaine ont indiqué quelles compétences optionnelles ou supplémentaires avaient été harmonisées après la fusion.

Il s'agit majoritairement de :

- La construction, l'aménagement, l'entretien et la gestion d'équipements culturels et sportifs (85,71% des répondants)
- L'assainissement (80,95%)
- Certains éléments de la politique en matière de protection et de mise en valeur de l'environnement (71,43%)
- L'eau (61,90%)
- La création, l'aménagement et l'entretien de voirie d'intérêt communautaire (57,14%)
- L'action sociale d'intérêt communautaire (52,38%)
- La création et la gestion de maisons de services au public (38,10%).

Quatre communautés d'agglomération évoquent l'harmonisation de la compétence *« création ou aménagement et gestion de parcs de stationnement »* (23,81%).

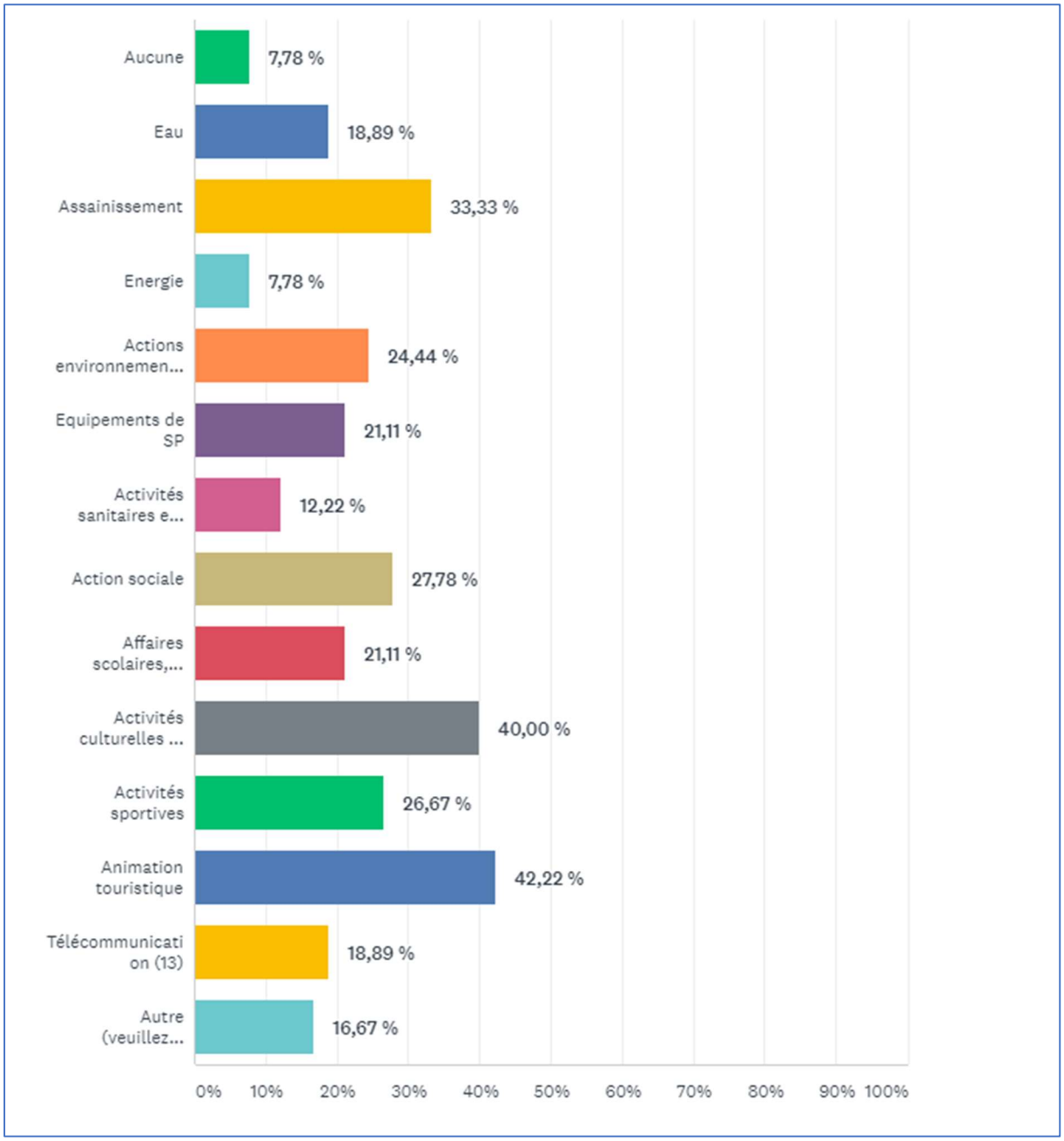
Compétences optionnelles ou supplémentaires harmonisées après la fusion par les communautés d'agglomération



19 répondants

Concernant les compétences facultatives harmonisées après la fusion, si sept communautés n'en ont harmonisé aucune, les autres répondants évoquent l'animation touristique (42,22%), les activités culturelles ou socio-culturelles (40%), l'assainissement (33,33%), l'action sociale (27,78%), les activités sportives (26,67%), les actions environnementales (24,44%), les équipements de services publics (21,11%), les affaires scolaires, périscolaires, l'enseignement supérieur (21,11%), l'eau (18,89%).

Compétences facultatives harmonisées après la fusion



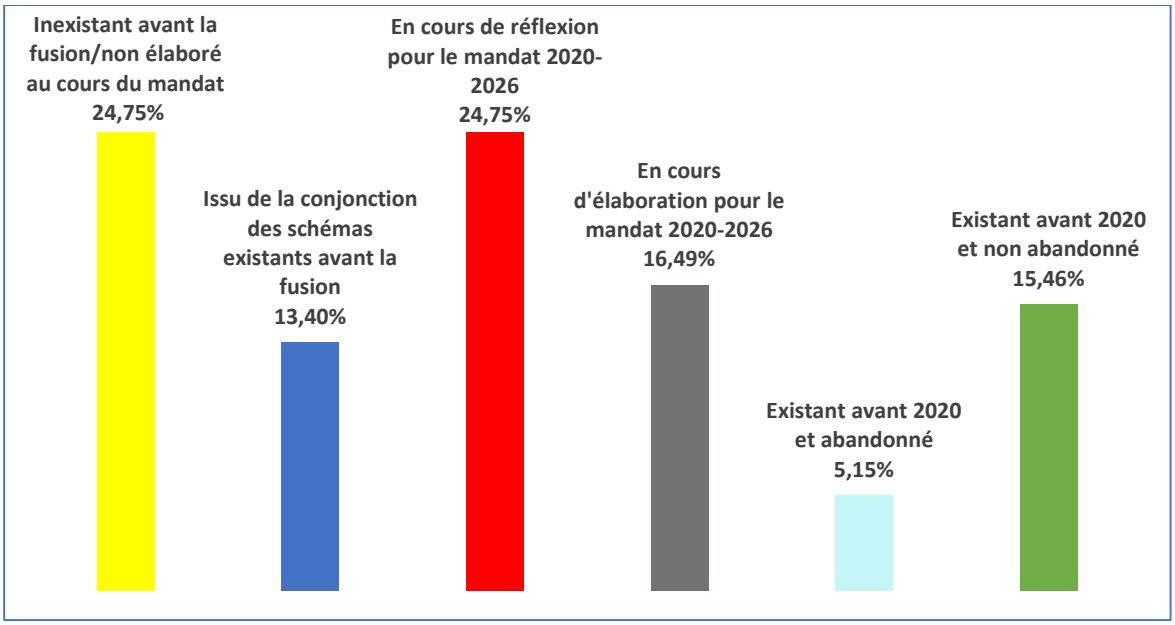
90 répondants

Sont plus minoritairement cités : les infrastructures de télécommunication, les activités sanitaires et sociales, l'énergie, les circuits de randonnée, les équipements touristiques, la lutte contre l'incendie, le développement économique, la voirie, les actions sur l'enfance et la petite enfance, la gestion d'équipements sportifs, l'urbanisme, la création et la gestion des équipements portuaires et nautiques, la gestion et la valorisation des déchets, les transports collectifs...

2. Les mutualisations

L'article L 5211-39-1 du code général des collectivités territoriales, créé par la loi RCT n°2010-1563 du 16 décembre 2010, dans sa rédaction antérieure à celle issue de la loi Engagement et Proximité n°2019-1461 du 27 décembre 2019, prévoyait : *« Afin d'assurer une meilleure organisation des services, dans l'année qui suit chaque renouvellement général des conseils municipaux, le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre établit un rapport relatif aux mutualisations de services entre les services de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre et ceux des communes membres. Ce rapport comporte un projet de schéma de mutualisation des services à mettre en œuvre pendant la durée du mandat. Le projet de schéma prévoit notamment l'impact prévisionnel de la mutualisation sur les effectifs de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre et des communes concernées et sur leurs dépenses de fonctionnement. Le rapport est transmis pour avis à chacun des conseils municipaux des communes membres. Le conseil municipal de chaque commune dispose d'un délai de trois mois pour se prononcer. A défaut de délibération dans ce délai, son avis est réputé favorable. Le projet de schéma est approuvé par délibération de l'organe délibérant de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre. Le schéma de mutualisation est adressé à chacun des conseils municipaux des communes membres de l'établissement public de coopération intercommunale. Chaque année, lors du débat d'orientation budgétaire ou, à défaut, lors du vote du budget, l'avancement du schéma de mutualisation fait l'objet d'une communication du président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre à son organe délibérant. »*

Existence du schéma de mutualisation



97 répondants

L’élaboration et l’adoption des schémas de mutualisation ont été très diverses au courant du mandat précédent.

Bien que l’élaboration de ce schéma ait été rendue facultative par la loi n°2019-1461 du 27 décembre 2019 laquelle a réécrit l’article L 5211-39-1 du CGCT, dans de nombreuses communautés répondantes une réflexion est menée actuellement sur ce document ou ce dernier est en cours d’élaboration.

Seuls 5 EPCI indiquent que le schéma de mutualisation existant avant 2020 allait être abandonné pour le mandat 2020-2026.

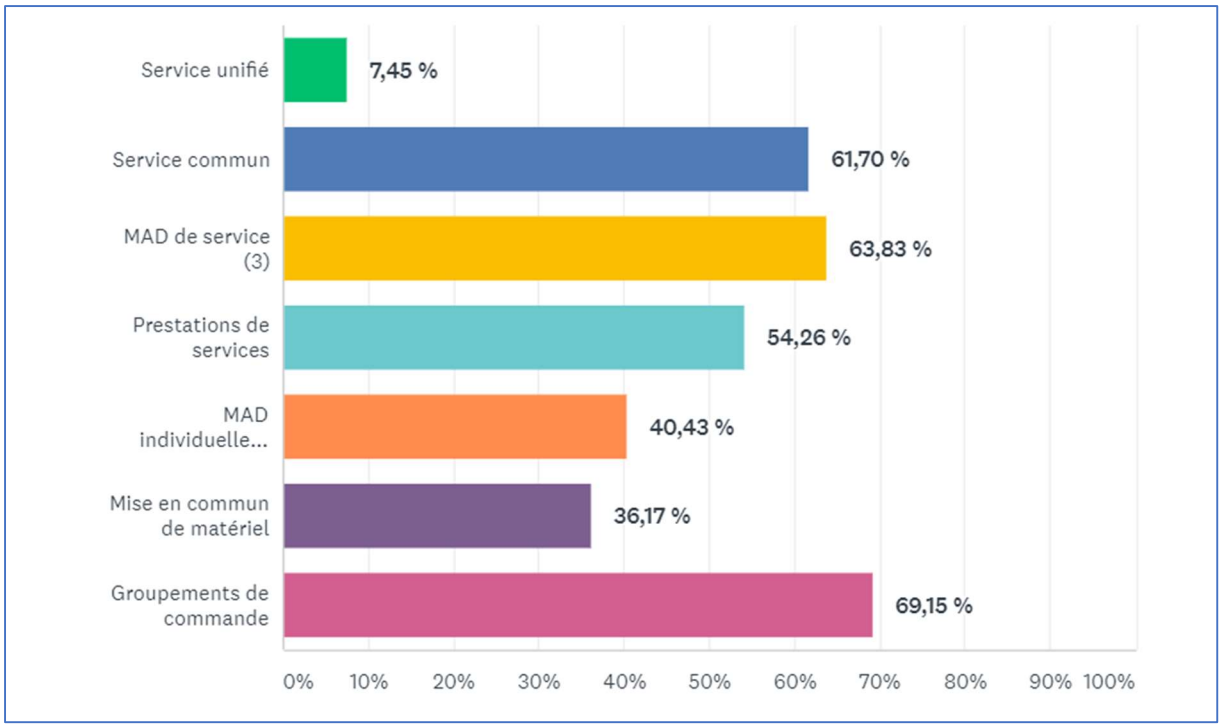
La loi RCT n°2010-1563 du 16 décembre 2010 a profondément modifié le régime de la mutualisation des services entre communes et communautés.

L’ancien article L 5211-4-1 du CGCT a été scindé en deux articles. La mutualisation revêt désormais deux modalités principales : la mise à disposition de services entre communes et communauté dans le cadre des compétences transférées à cette dernière (article L 5211-4-1 du CGCT) et, la création de services communs qui peuvent être créés, à cette même échelle, en dehors de tout transfert de compétence (article L. 5211-4-2 du CGCT).

D’autres formes de mutualisation existent. Les prestations de services en sont la forme la moins intégrée : elles consistent en un service rendu par la communauté au bénéfice d’une ou plusieurs de ses communes membres, ou inversement.

Certains dispositifs de mutualisation ne concernent pas nécessairement le personnel des communes et des communautés, comme les groupements de commandes ou le partage de matériels.

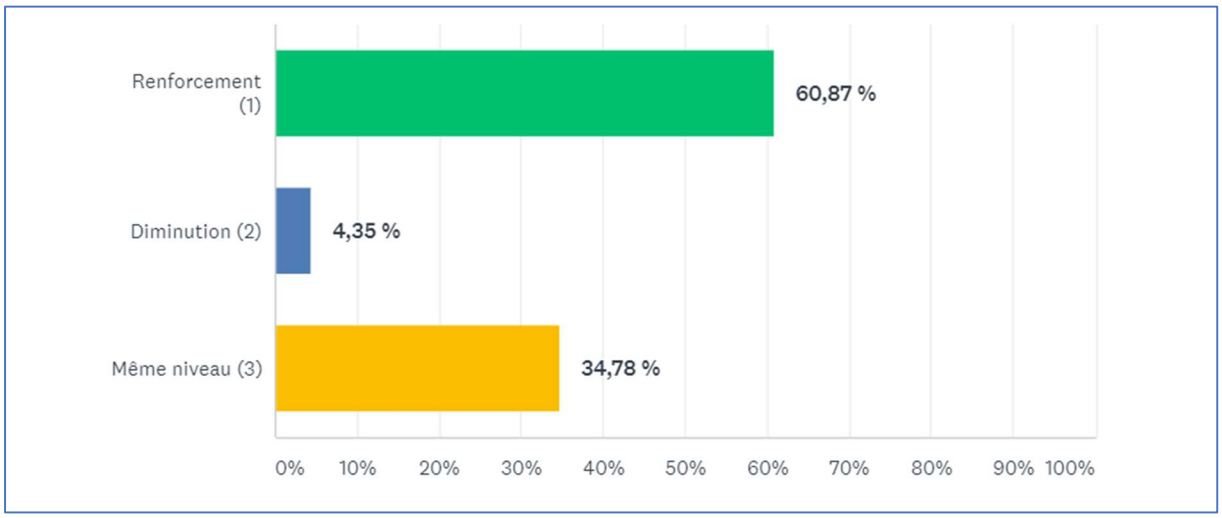
Types de mutualisations mis en œuvre



94 répondants

Il ressort de l'enquête que les principales mutualisations mises en œuvre sont des groupements de commandes (69,15%), des mises à disposition de service ou individuelle (63,83% et 40,43%), des services communs (61,70%), des prestations de services (54,26%).
Les mises en commun de matériel sont évoquées par 36,17% des répondants.
Seules 7 communautés citent les services unifiés.

Evolution du niveau de mutualisation



92 répondants

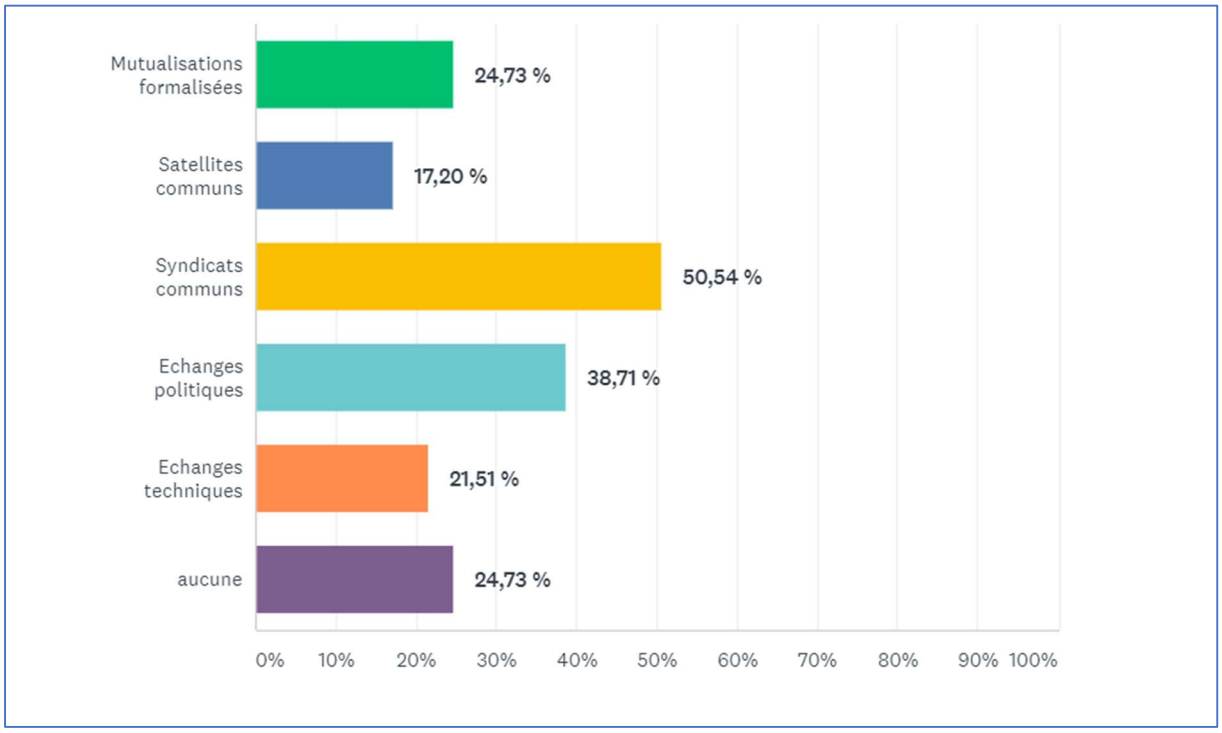
Très majoritairement, la fusion a permis un renforcement de la mutualisation (près de 61% des répondants). Seules quatre communautés évoquent une diminution

du niveau de mutualisation. Pour plus d'un tiers des répondants, la mutualisation se situe à un niveau comparable à celle en œuvre avant la fusion.

Près d'un quart des communautés indique que les EPCI ayant fusionné n'avaient pas d'habitude de travail en commun avant la fusion.
Pour les 70 communautés répondantes dont les habitudes de collaboration préexistaient, il s'agissait principalement de participation à des syndicats ou satellites communs de type SPL ou office de tourisme (50,54% et 17,20%), d'échanges politiques informels (38,71%), d'échanges techniques entre DGS, DRH, directeurs financiers (21,51%).

23 communautés (24,73% des répondants) indiquent avoir préalablement à la fusion déjà formalisé des mutualisations.

Habitudes de travail avant la fusion



93 répondants

3. L'anticipation des fusions

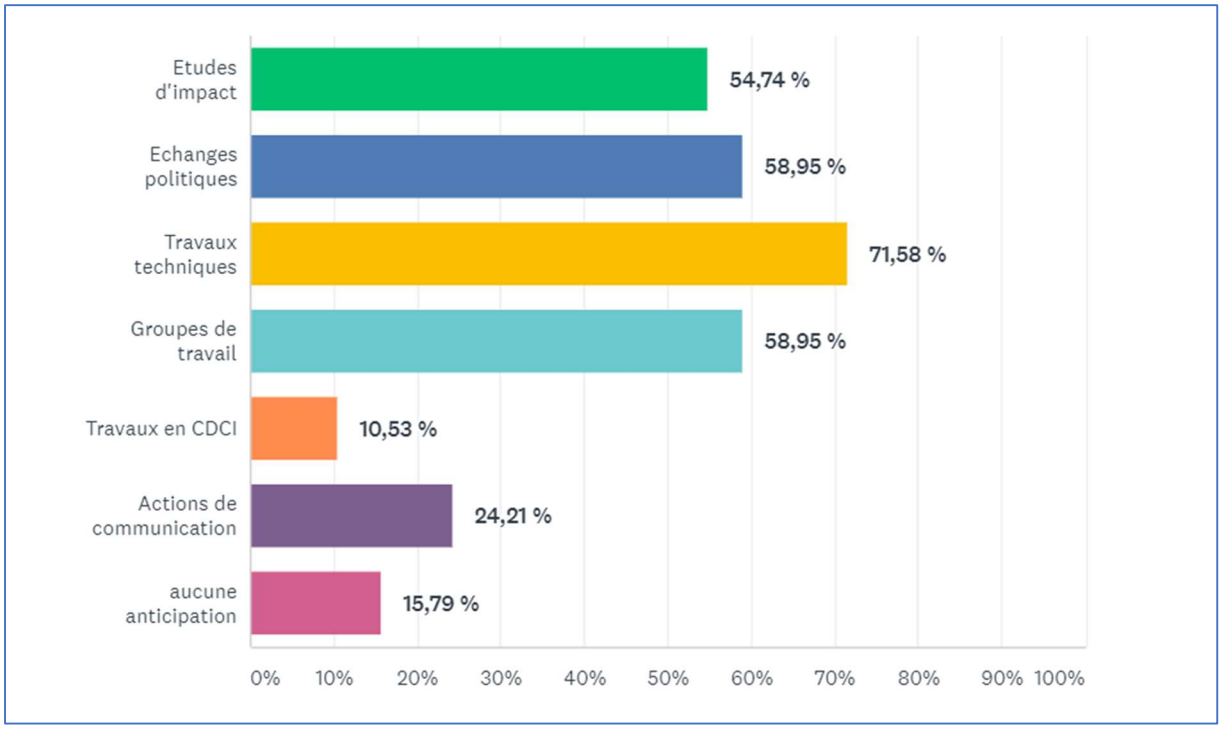
15 communautés (15,79%) indiquent ne pas avoir anticipé la fusion.

Très majoritairement, les EPCI ont engagé des travaux techniques préparatoires entre DGS, DRH, directeurs financiers (71,58%).

Plus de la moitié des communautés a mis en place des groupes de travail (58,95%), a engagé des échanges politiques pour préparer la fusion (58,95%) et réalisé des diagnostics ou études d'impact (54,74%).

Moins d'un quart des communautés ont mené des actions de communication ou d'information.

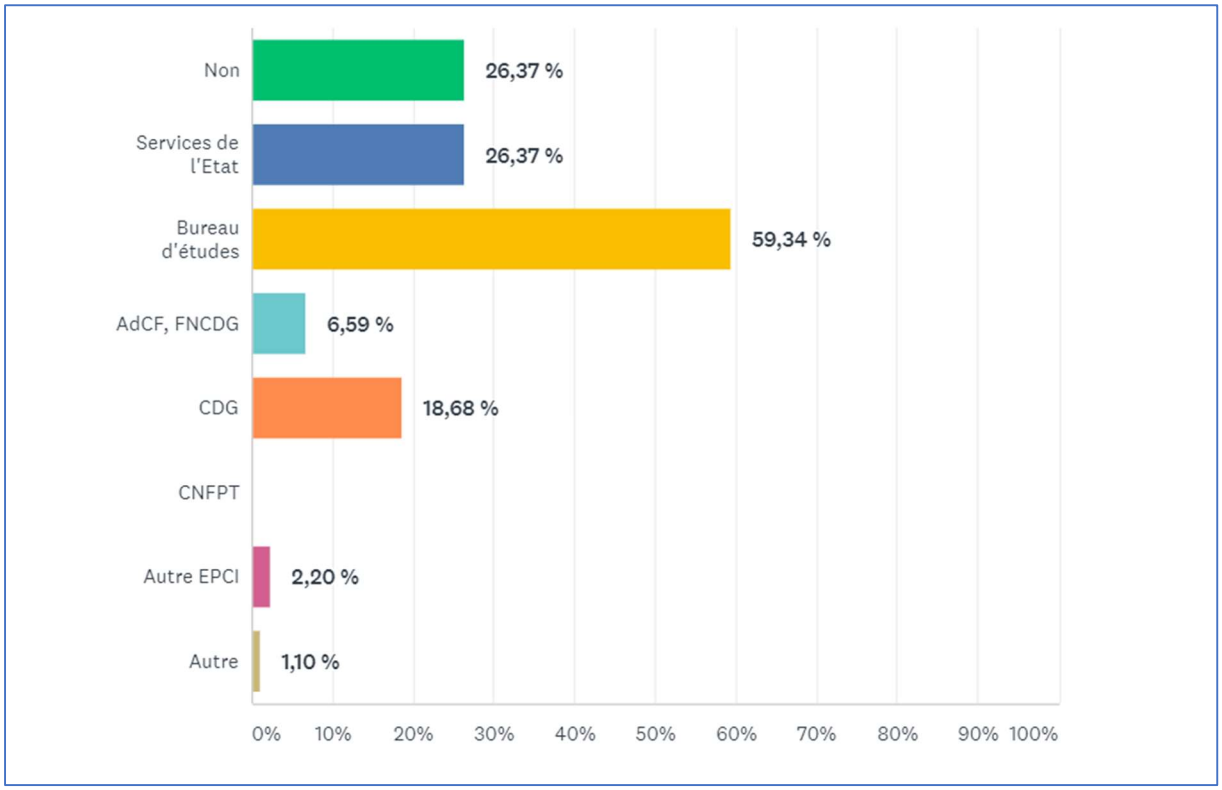
Comment la fusion a-t-elle été anticipée ?



95 répondants

Pour plus d'un quart des EPCI, la mise en œuvre de la fusion n'a pas fait l'objet d'un accompagnement particulier. Pour les autres, ils ont majoritairement eu recours à l'appui d'un cabinet ou d'un bureau d'études (59,34%). Plus d'un quart des communautés évoquent l'appui des services de l'Etat (26,37%), 18,68% celui du CDG.
6 EPCI citent l'appui de l'AdCF et de la FNCDG.
Seuls 2 répondants ont eu recours au soutien d'une autre communauté et un EPCI a eu recours à une SPL.

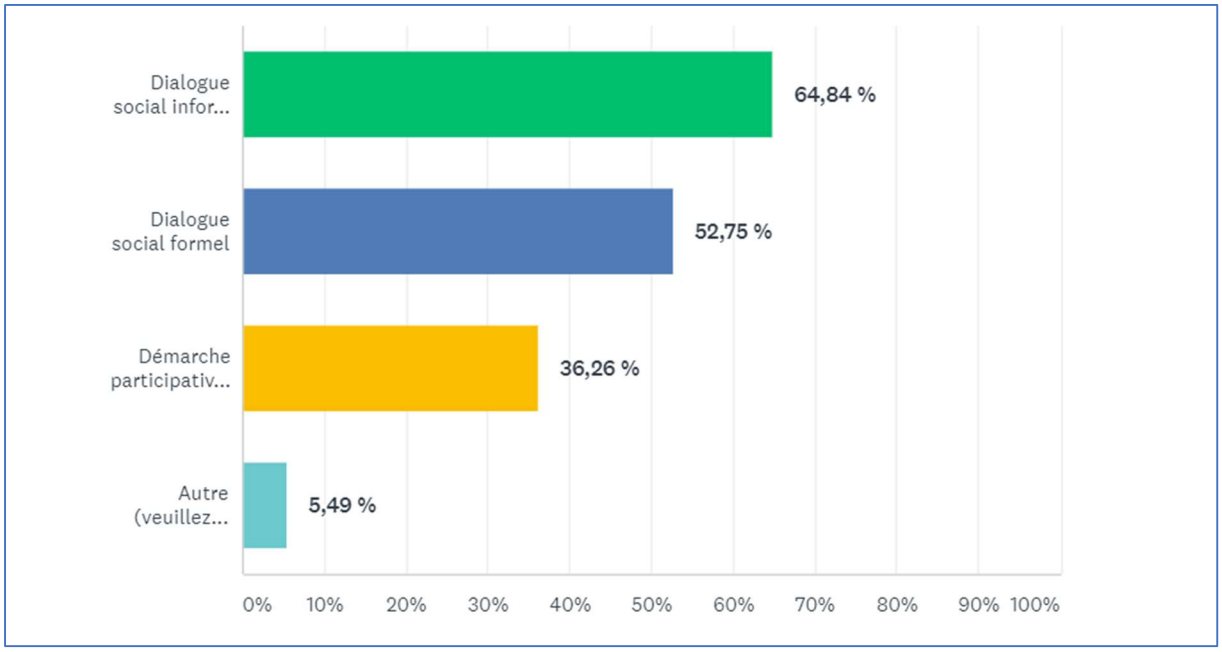
Avez-vous été accompagnés dans la mise en œuvre de la fusion ?



91 répondants

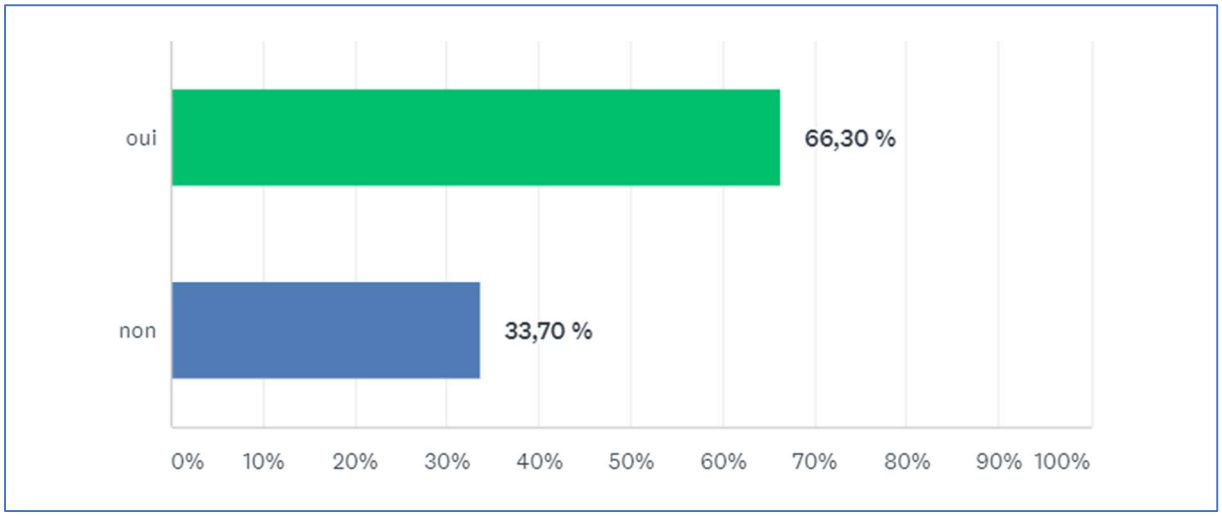
91 communautés (Près de 93%) ont associé les agents au projet de fusion, très majoritairement par la voie du dialogue social formel ou informel (respectivement 52,75% et 64,84% des répondants). Un EPCI indique avoir organisé une rencontre individuelle avec chaque agent.

Association des agents au projet de fusion



91 répondants

Saisine des instances paritaires avant la fusion



92 répondants

Le dialogue social est essentiel pour garantir l'adhésion des agents à la culture que la nouvelle intercommunalité va devoir construire sur le plan de l'organisation du travail (temps et conditions de travail, avantages indemnitaires et sociaux…).

Préalablement à la fusion, des mesures devaient être engagées afin de favoriser le dialogue social, d'accompagner le changement et anticiper les conséquences de la fusion, telles que :
• soumettre pour avis aux comités techniques les implications du projet de fusion sur l'organisation des services
• informer régulièrement les organisations syndicales de l'avancée du dispositif envisagé
• préparer la mise en place des instances de concertation de dialogue social de l'EPCI issu de la fusion.

La reprise de l'ensemble des agents dans l'EPCI issu de la fusion n'est pas soumise à l'avis des CAP compétentes dans la mesure où l'article L 5211-41-3 du CGCT garantit à tous les agents une protection dans leur emploi, leur carrière, leur rémunération et leurs avantages.

Avant l'entrée en vigueur de la loi n°2019-828 du 6 août 2019, à la fusion des communautés, une période transitoire s'ouvrait.
En effet, les instances paritaires des communautés fusionnées n'étaient pas représentatives du nouvel EPCI.
Celui-ci devait se doter de ses propres instances pour assurer l'exercice du dialogue social.

Deux tiers des EPCI ont saisi les instances paritaires préalablement à la fusion : Presque tous ont saisi le comité technique (98,36%), près de 38% la CAP et plus de 35% le CHSCT également.

Par ailleurs, près de 65% des répondants ont organisé des réunions d'information et/ou adressé des questionnaires aux agents.

Plus d'un tiers (36,26%) des établissements ont engagé une démarche participative avec une concertation auprès des agents.

Les 7 communautés ayant répondu ne pas avoir associé leurs agents au projet mettent en exergue le fait d'une fusion contrainte non préparée en amont.

Aucune disposition n'existait, dans la loi statutaire du 26 janvier 1984, sur le sort des instances de consultation du personnel (CT, CAP, CCP) en cas de fusion de collectivités ou d'établissements publics entre le moment de la fusion et l'élection des nouvelles instances suite à la cette fusion.

L'article 13 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 précise dans la loi du 26 janvier 1984 la procédure à suivre applicable en cas de fusion.

Ainsi, il sera procédé à de nouvelles élections, au plus tard dans le délai d'un an à compter de la création d'une nouvelle collectivité ou d'un nouvel établissement public issu d'une fusion, sauf si des élections générales sont organisées, dans ce délai, pour la désignation des représentants du personnel aux instances consultatives de la nouvelle collectivité ou du nouvel établissement public.

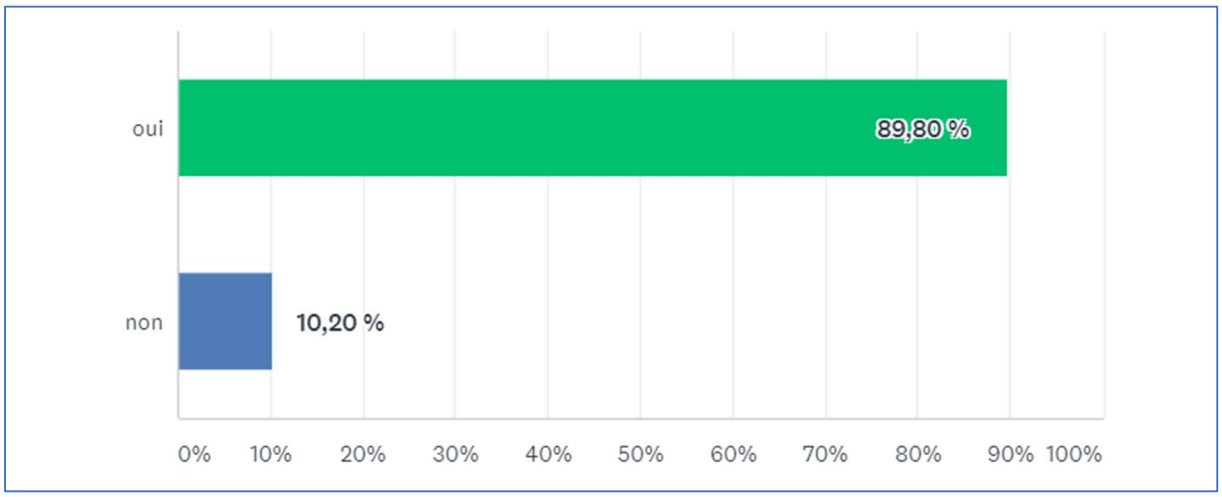
Les élections ne sont pas organisées lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont réunies :
– la fusion ne concerne que des collectivités territoriales et établissements publics dont les comités sociaux territoriaux, les commissions administratives paritaires et, le cas échéant, les commissions consultatives paritaires sont placées auprès du même centre de gestion
– la collectivité territoriale ou l'établissement public issu de cette fusion voit ses mêmes instances dépendre du même centre de gestion.

Dans l'attente des élections anticipées prévues, les instances compétentes pour les agents de la nouvelle collectivité territoriale ou du nouvel établissement public sont composées des instances des anciennes collectivités territoriales ou établissements publics existant à la date de la fusion. Ces commissions ou comités siègent en formation commune.

Les droits syndicaux constatés à la date de la fusion sont maintenus.

4. Les impacts de la fusion sur l'organisation des services

Réorganisation des services à la suite de la fusion



98 répondants

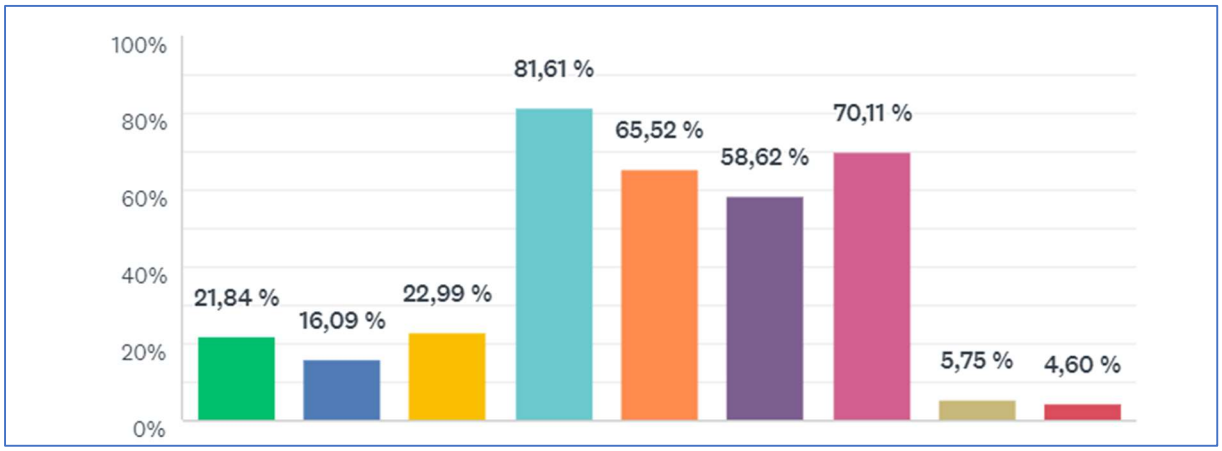
La très grande majorité des EPCI répondants a réorganisé les services à la suite de la fusion (89,80%).

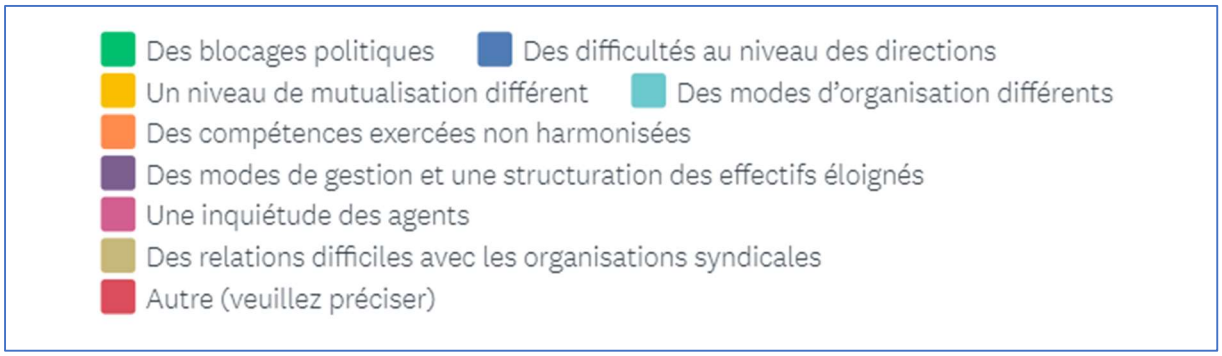
Dans ce cadre, des difficultés ont pu être rencontrées par près de 89% des EPCI répondants, notamment :

- Les modes d'organisation très différents entre les structures préexistantes à la fusion (81,61%)
- Une inquiétude des agents (70,11%)
- Des compétences exercées non harmonisées (65,52%)
- Des modes de gestion et une structuration des effectifs éloignés (58,62%)
- Un niveau de mutualisation différent (22,99%)
- Des blocages politiques (21,84%).

14 communautés évoquent des difficultés au niveau des directions et cinq des relations difficiles avec les organisations syndicales.
Un EPCI souligne des difficultés liées au manque d'encadrement notamment intermédiaire, un autre des cultures différentes.

Type de difficultés rencontrées





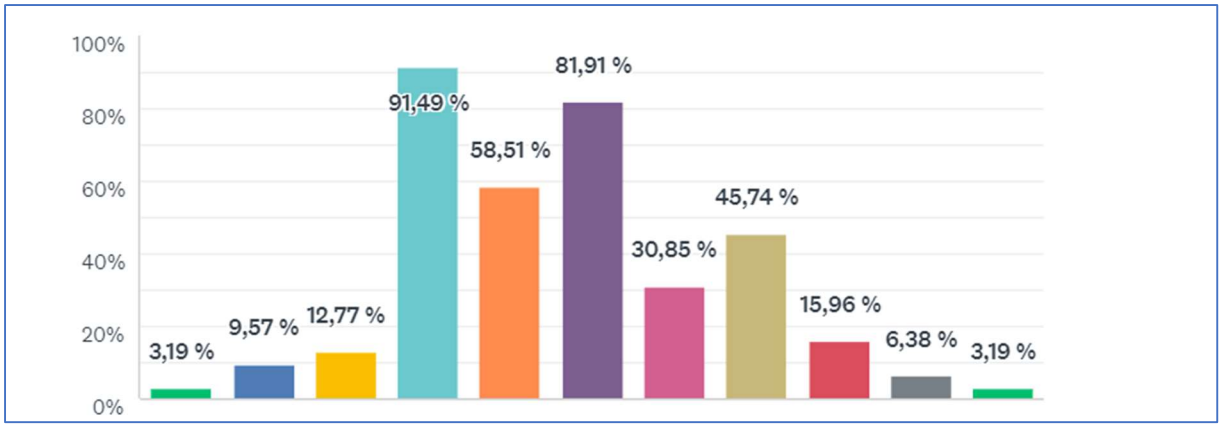
87 répondants

En termes de GRH, la fusion a été source de préoccupation concernant :

- En 1er, l'accompagnement au changement
- Puis, l'évolution de la masse salariale
- Puis, les procédures internes
- Les matériels et les locaux
- Les conditions de travail
- Le temps de travail
- Le dialogue social
- Le niveau d'encadrement
- Les postes de direction
- Les recrutements.

Les problématiques d'action sociale et de formation sont moins citées par les communautés répondantes.

<u>Documents préexistant à la fusion</u>





94 répondants

Préalablement à la fusion, très peu de communautés disposaient de projet d'administration (trois), d'accords avec les organisations syndicales (6 EPCI), de projets de service (9 EPCI), de chartes (12 EPCI).

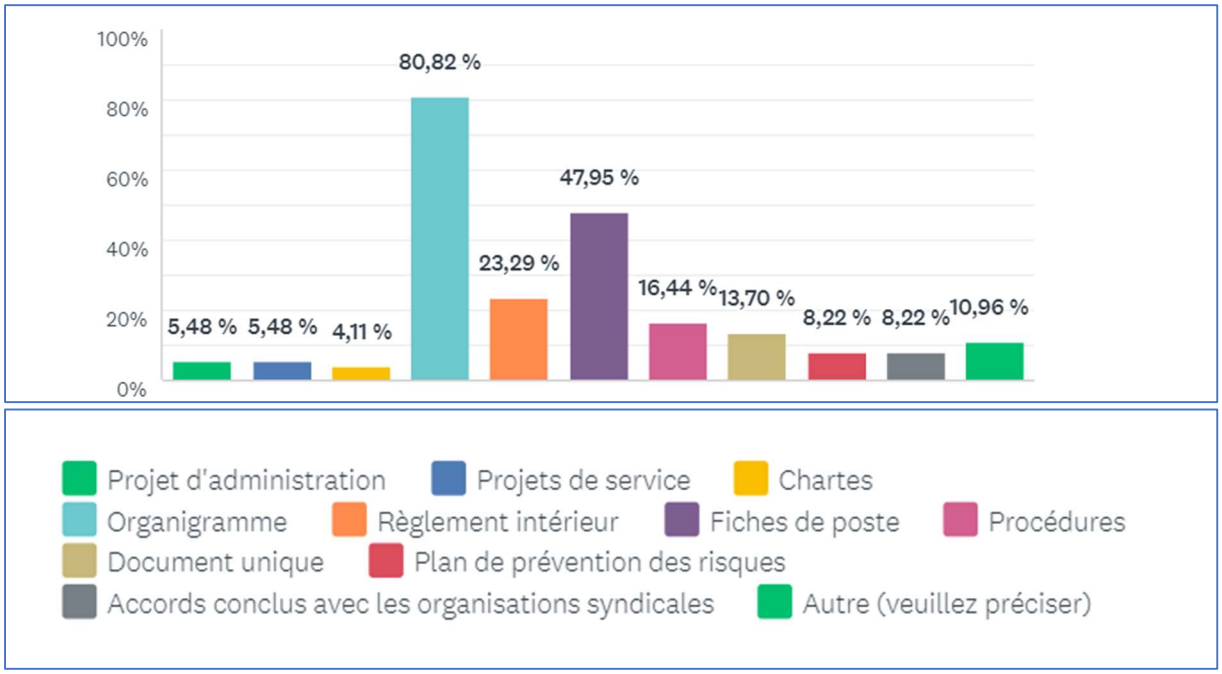
15,96% avaient adopté un plan de prévention des risques, 30,85% des répondants disposaient de procédures formalisées et 45,74% d'un document unique.

Plus majoritairement, les EPCI répondants avaient élaboré un règlement intérieur (58,51%), des fiches de poste (81,91%), un organigramme (91,49%).

Une communauté indique que tout était à construire totalement ou partiellement.

Une autre indique que certains des documents préexistaient dans certaines des communautés de communes mais à l'état d'ébauche parfois.

Documents harmonisés ou réalisés préalablement à la fusion en vue de cette dernière



73 répondants

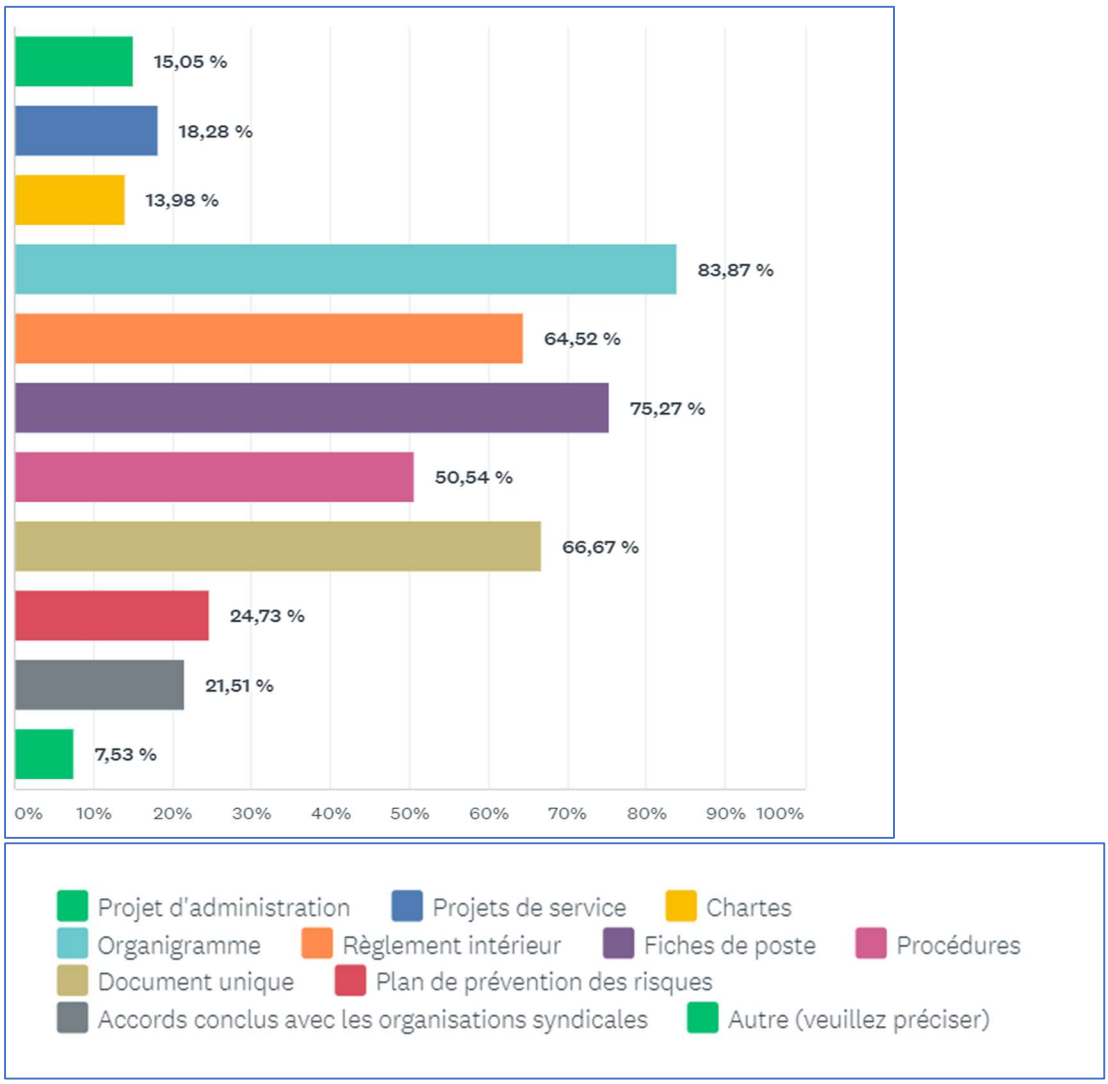
Préalablement à la fusion et en vue de celle-ci, peu d'EPCI ont travaillé sur l'harmonisation ou l'élaboration de documents de référence. Ainsi, quatre communautés ont adopté un projet d'administration et des projets de service, six ont conclu un accord avec les organisations syndicales.

Après la fusion, différents documents ont été élaborés :

- 83,87% des EPCI ont adopté un nouvel organigramme
- 75,27% des fiches de poste
- 66,67% le DUERP
- 64,52% un règlement intérieur.

Plus de 50% des communautés ont formalisé leurs procédures à l'issue de la fusion. Un quart des répondants a élaboré un plan de prévention et près de 22% des EPCI ont conclu un accord avec les organisations syndicales.

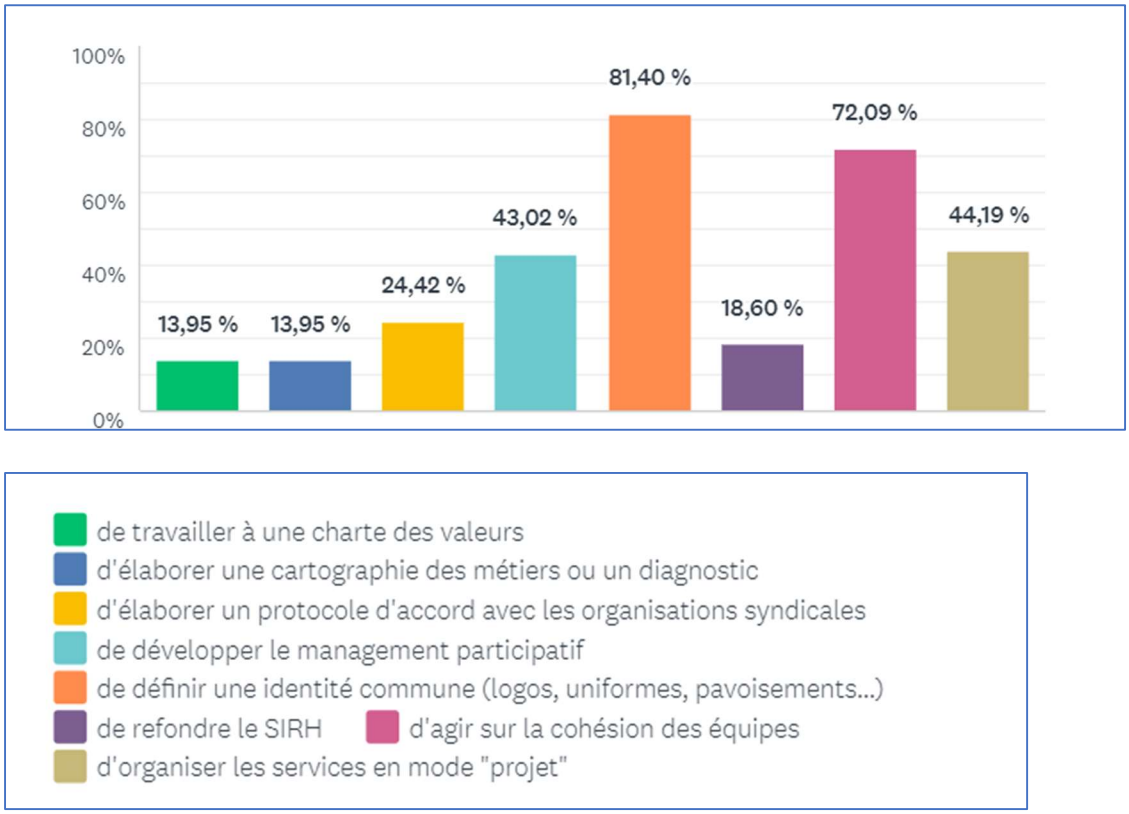
Documents harmonisés ou adoptés après la fusion



93 répondants

La fusion a été pour la très grande majorité des EPCI répondants (près de 82%) l'occasion de travailler à une identité commune. Pour beaucoup, elle a permis de travailler sur la cohésion des équipes (72,09%), de développer le management participatif (43,02%), d'organiser les services en mode projet (44,19%).

La fusion a été l'occasion

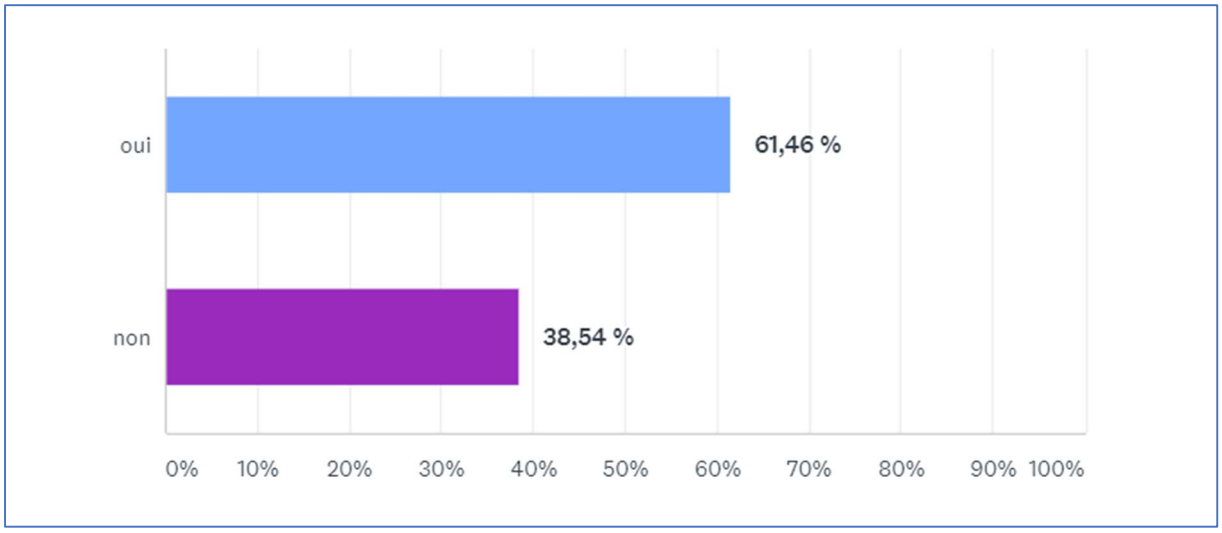


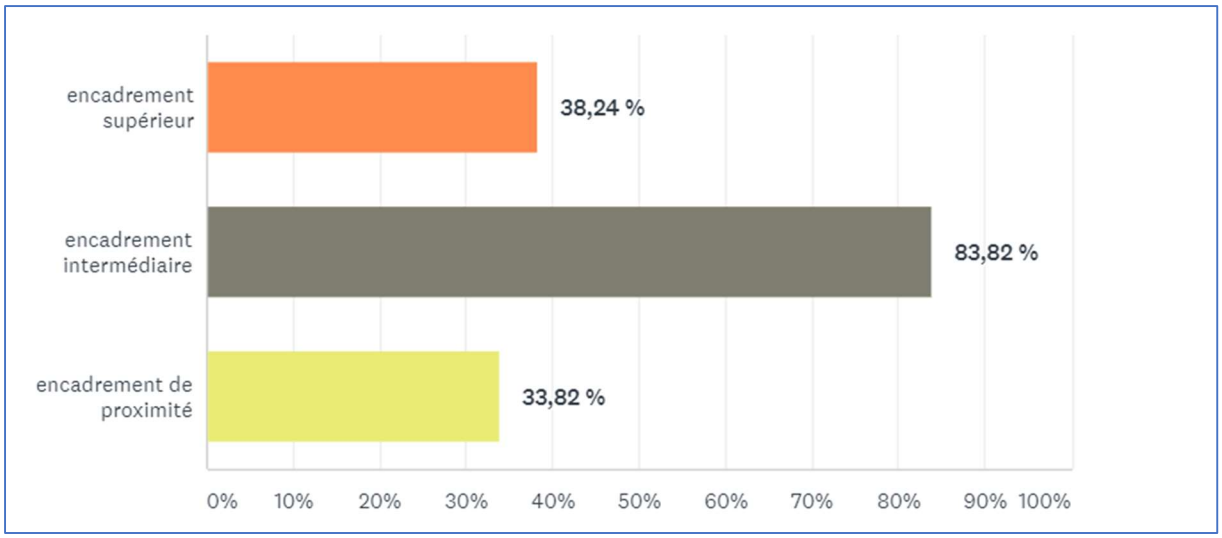
86 répondants

12 EPCI ont réalisé une cartographie des métiers, 12 ont travaillé à une charte de valeurs, 16 ont refondu le SIRH.

Nombre d'EPCI (61,46%) ont mis en exergue la nécessité après la fusion de renforcer l'encadrement principalement intermédiaire (83,82%), mais aussi supérieur (38,24%) et de proximité (33,82%).

Nécessité de renforcer l'encadrement

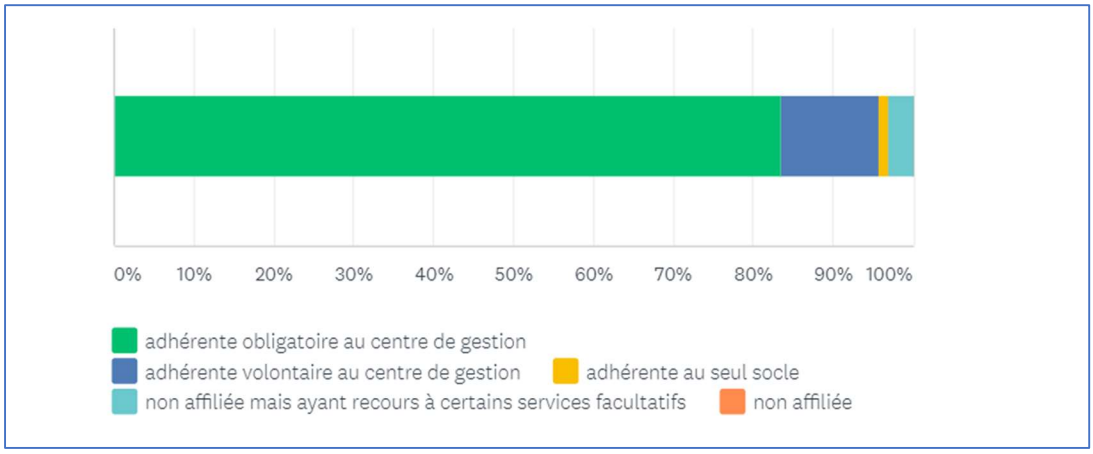




96 répondants

A l'exception de quatre EPCI, toutes les communautés répondantes sont affiliées au CDG de leur département (95,88%), 12 communautés d'agglomération employant plus de 350 agents répondantes ayant fait le choix de l'affiliation volontaire. Un EPCI non affilié est adhérent au socle commun de prestations et trois autres précisent tout de même avoir recours aux services facultatifs de leur CDG.

Affiliation ou adhésion au CDG

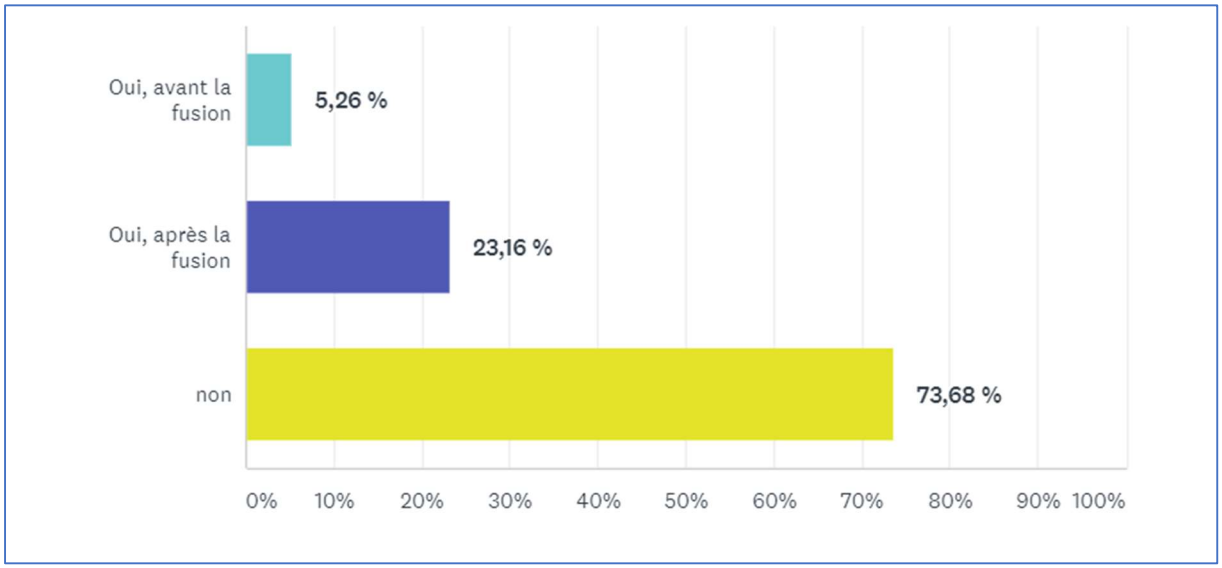


97 répondants

5. Les créations de poste

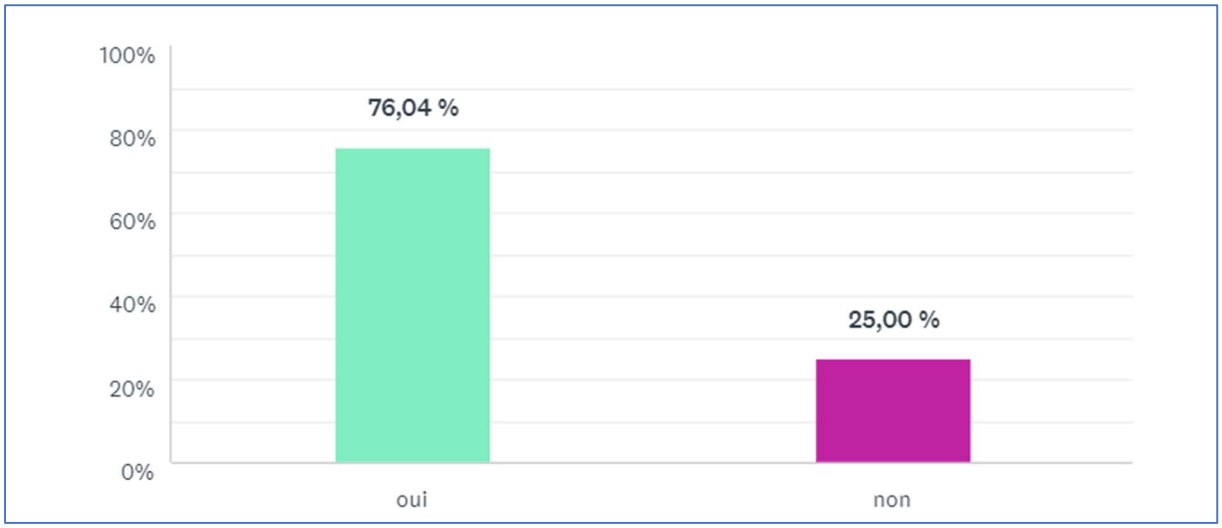
La très grande majorité des communautés répondantes indiquent que la fusion n'a pas nécessité la création de postes spécifiques pour accompagner celle-ci (près de 74%).
27 communautés ont toutefois recruté des emplois spécifiques avant la fusion ou juste après.

La création de postes spécifiques pour accompagner la fusion



95 répondants

La création de postes spécifiques sur le plus long terme



96 répondants

Sur le long terme, a contrario, plus de 76% des communautés ont créé des postes à l'issue de la fusion.

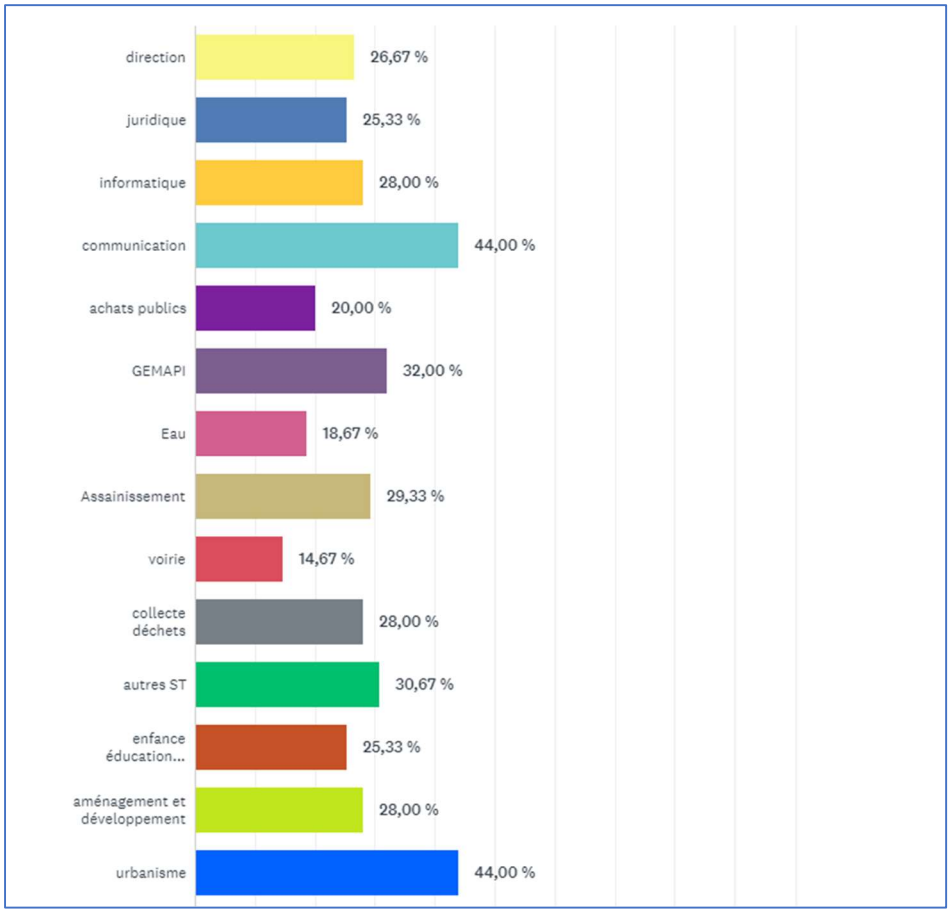
Les créations de postes ont été les plus importantes dans les domaines suivants :

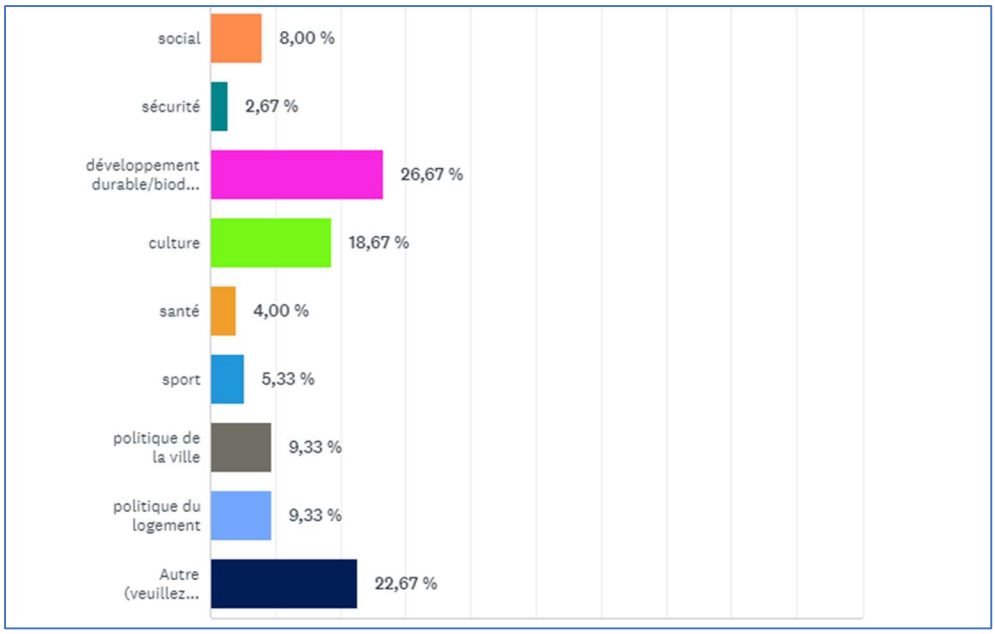
- La communication (44%)

- L'urbanisme (44%)
- La GEMAPI (32%)
- Les services techniques (30,67%)
- L'assainissement (29,33%)
- L'aménagement, le développement (28%)
- La collecte et le traitement des déchets (28%)
- L'informatique (28%)
- La direction (26,67%)
- Le développement durable, la biodiversité (26,67%)
- Le juridique (25,33%)
- L'enfance, l'éducation, le scolaire (25,33%).

Plus marginalement, des créations de poste ont concerné les achats publics (20 %), la culture, (18,67%), l'eau (18,67%), la voirie (14,67%), la politique du logement (9,33%), la politique de la ville (9,33%), le social (8%), le sport (5,33%), la santé (4%), la sécurité (2,67%).

17 EPCI (22,67%) ont indiqué avoir créé des postes dans les domaines des finances, des RH, de l'administration générale, du développement économique, du tourisme…



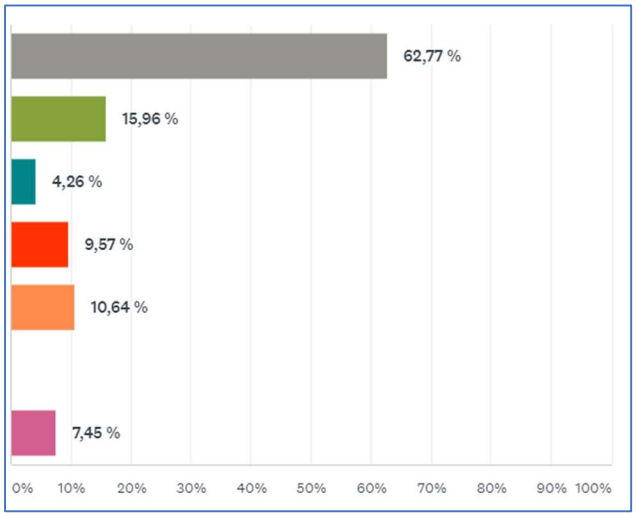


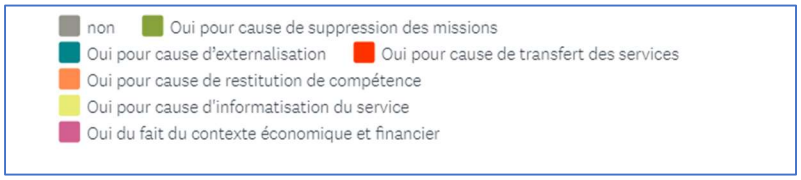
75 répondants

6. Les suppressions de postes

Majoritairement (62,77%), la fusion n'a entraîné aucune suppression de poste.
15 communautés évoquent des suppressions liées à la suppression de compétences, 10 pour des restitutions de compétences, 7 EPCI évoquent des suppressions liées au contexte économique et financier, 9 EPCI pour cause de transfert de compétence.

Suppression de postes



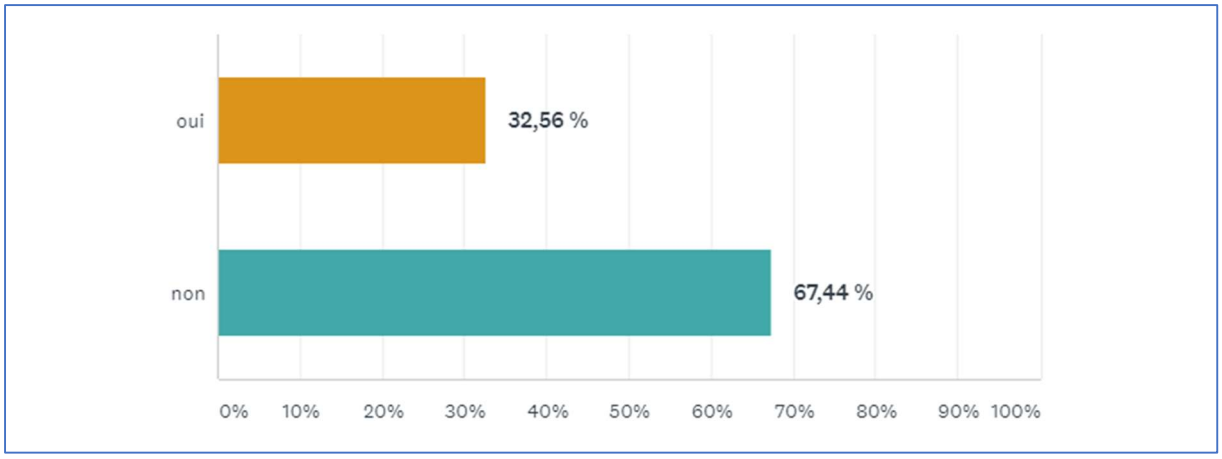


94 répondants

7. La gestion des emplois fonctionnels

Dans deux tiers des établissements (66,44%), les emplois fonctionnels n'ont pas été impactés par l'évolution des seuils réglementaires. Ils ont conservé leur poste après la fusion.

Evolution des seuils réglementaires : les emplois fonctionnels ont-ils été impactés ?

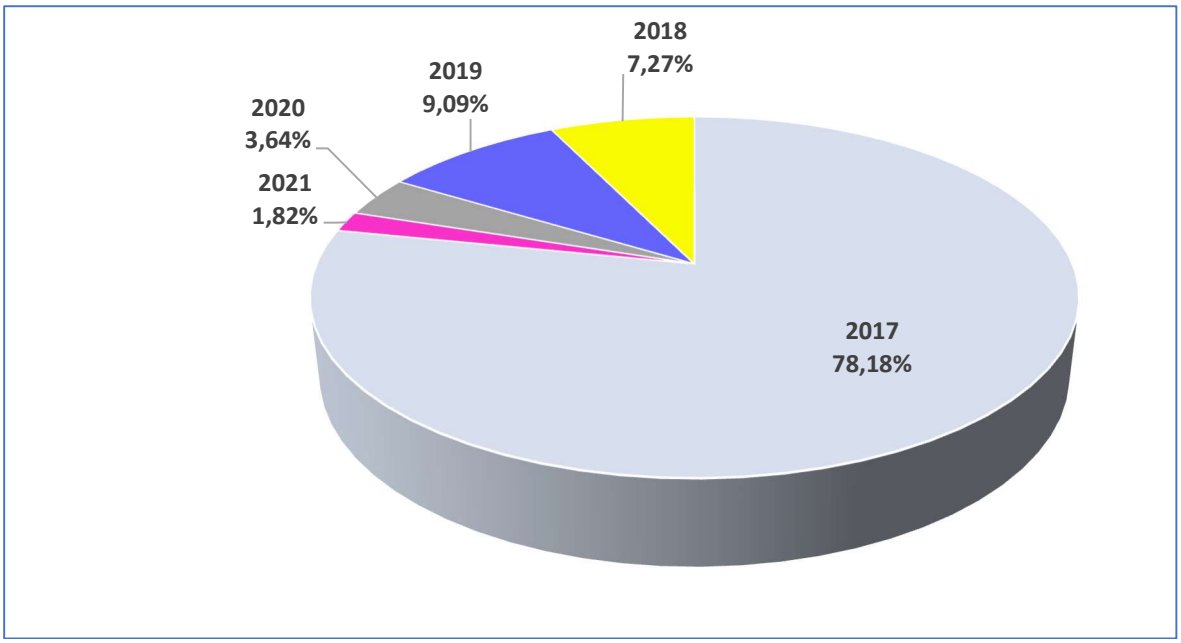


86 répondants

Dans plus de 46% des communautés répondantes, les emplois fonctionnels ont été créés au 1er janvier 2017. Parmi les communautés ayant créé des emplois fonctionnels, pour 69,09% de ces EPCI cette création a eu lieu au 1er trimestre 2017.

Un EPCI les a créés au 1er janvier 2021, 2 au 1er janvier 2020, 5 au 1er janvier 2019, 4 au 1er janvier 2018.

Année de création des emplois fonctionnels à l'issue de la fusion



55 répondants

Seules six communautés évoquent un placement en surnombre d'agents sur emploi fonctionnel. Cela concerne 15 agents et majoritairement des emplois de catégorie A (81,25%).
A l'issue du surnombre, un agent a été muté, cinq ont été reclassés. Les autres ont été pris en charge par le CDG ou le CNFPT.

8. L'évolution des dépenses de fonctionnement

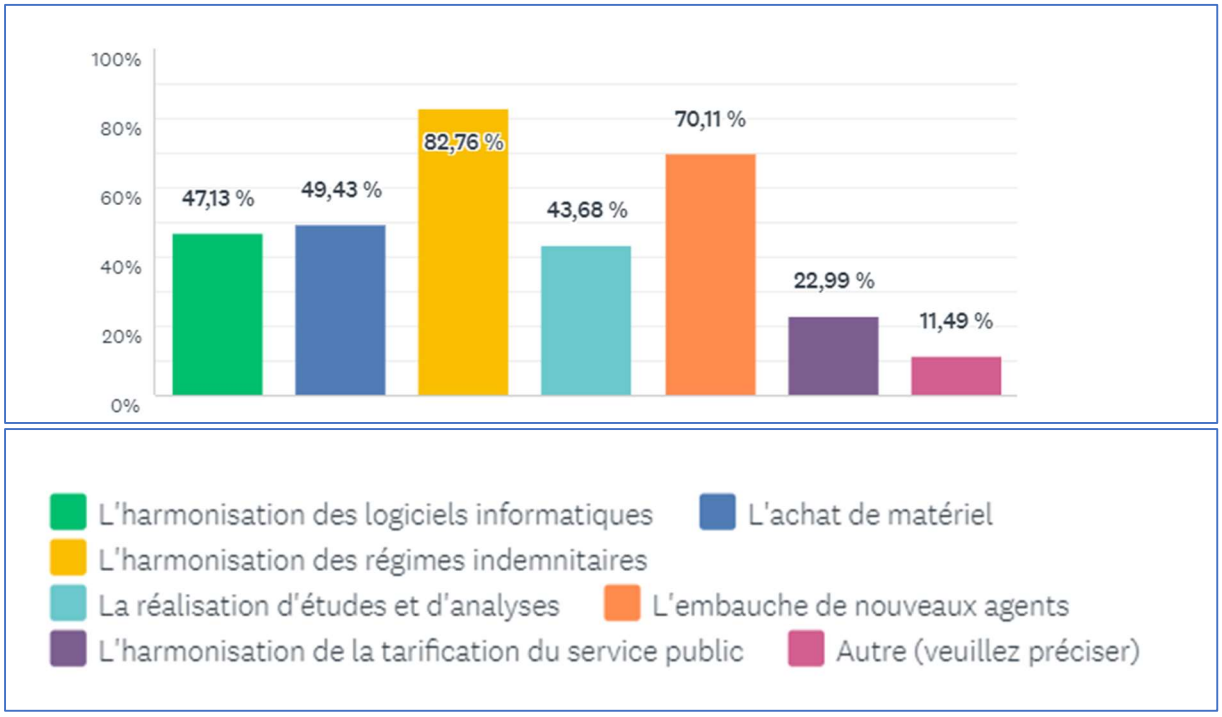
87 communautés (88,78%) évoquent une hausse des dépenses de fonctionnement liée à :

- L'harmonisation des régimes indemnitaires (82,76%)
- L'embauche de nouveaux agents (70,11%)
- L'achat de matériels (49,43%)
- L'harmonisation des logiciels informatiques (47,13%)
- La réalisation d'études et d'analyses (43,68%).

Plus marginalement, cette hausse s'explique notamment par l'harmonisation de la tarification du service public, l'aménagement des locaux ou la location de nouveaux espaces, l'exercice de nouvelles compétences, l'augmentation des attributions de compensation, la mise en œuvre de l'action sociale ou de la PSC, de mesures liées à la santé et à la sécurité des agents.

Parmi les 11 communautés n'ayant pas constaté une hausse des dépenses de fonctionnement, une met en exergue le fait d'avoir mené des actions visant à réduire les charges de fonctionnement et notamment la masse salariale.

Causes invoquées pour expliquer la hausse des dépenses de fonctionnement

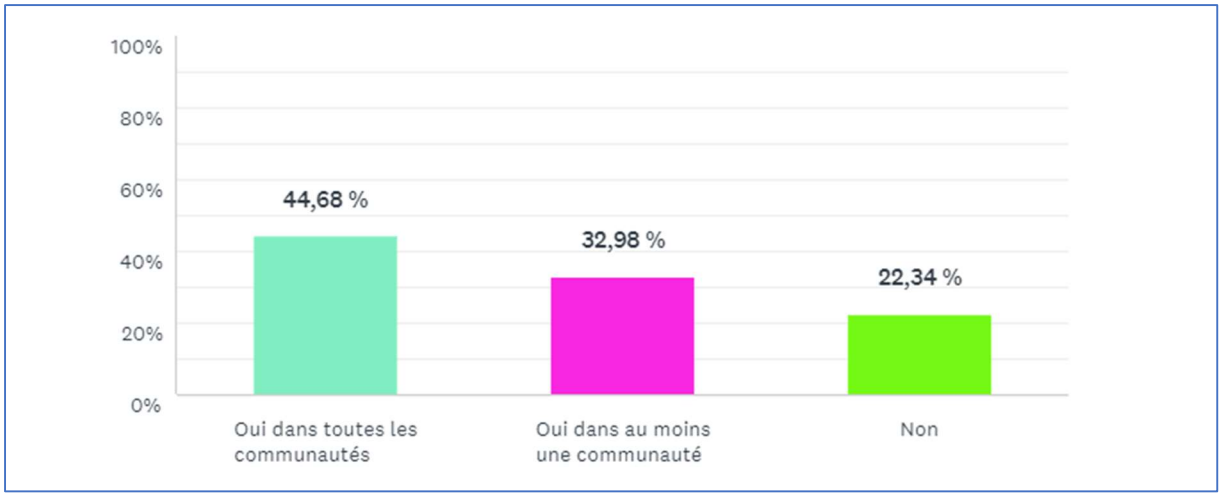


87 épondants

9. La réorganisation des temps de travail

Environ 22% des EPCI répondants indiquent les agents employés ne travaillaient pas avant la fusion sur la base des 1607 heures de travail effectives.
Environ un tiers des communautés indique que les agents travaillaient sur la base des 1607 heures dans au moins un des EPCI et près de 45% dans toutes les communautés fusionnées.

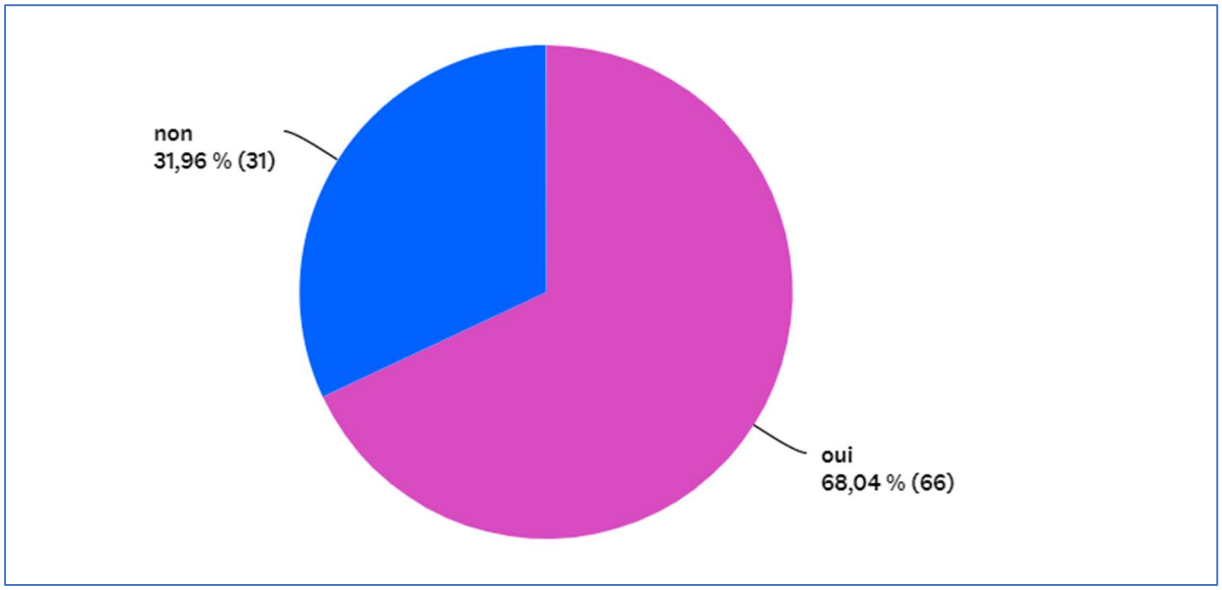
Les agents employés travaillaient-ils avant la fusion sur la base de 1607 heures effectives ?



94 répondants

Plus des deux tiers des EPCI (68,04%) ont engagé une démarche de réorganisation des temps de travail à l'issue de la fusion.

Démarche de réorganisation des temps de travail à l'issue de la fusion



97 répondants

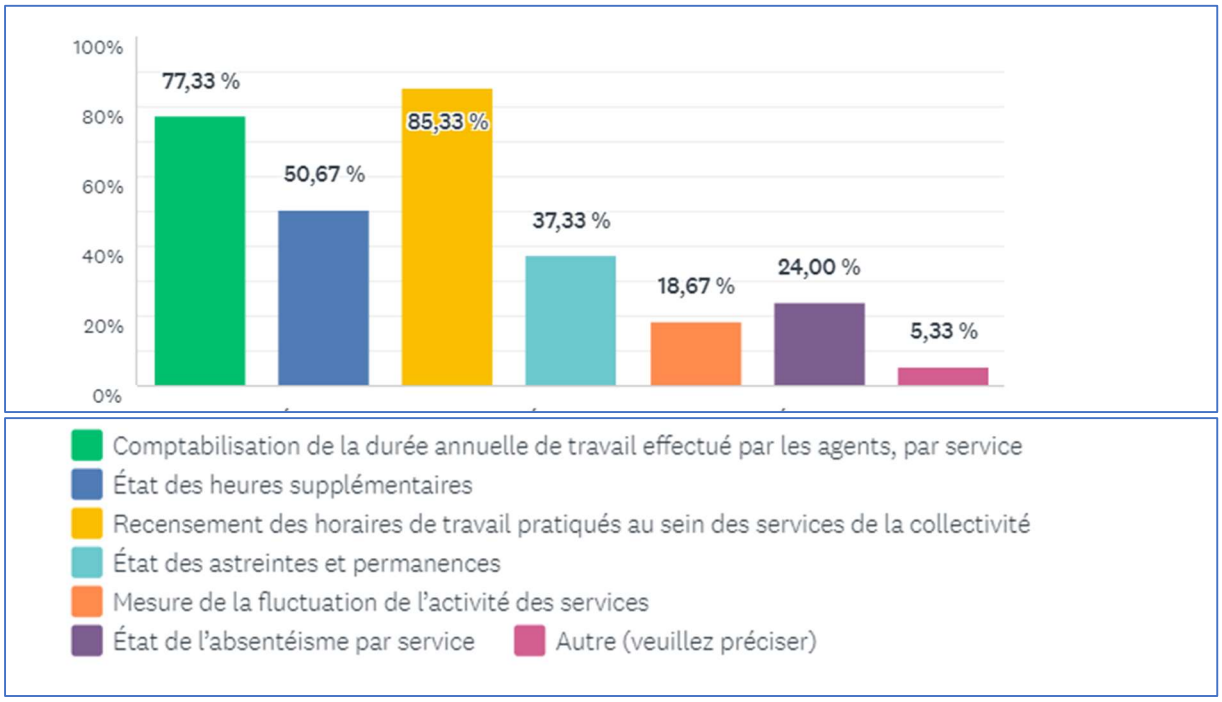
Pour ce faire, un état des lieux préalable a été réalisé notamment à partir :

- Du recensement des horaires de travail pratiqués au sein de chaque service (85,33%)

- De la comptabilisation de la durée annuelle de travail effectuée par les agents par service (77,33%)
- De l'état des heures supplémentaires (50,67%)
- De l'état des astreintes et des permanences (37,33%)
- De l'état de l'absentéisme par service (24%)
- De la mesure de la fluctuation de l'activité des services (18,67%)

Quatre communautés indiquent également avoir étudié les protocoles et accords temps de travail en vigueur dans les communautés préexistantes à la fusion.

Eléments inclus dans l'état des lieux préalable à la démarche de réorganisation du temps de travail



75 répondants

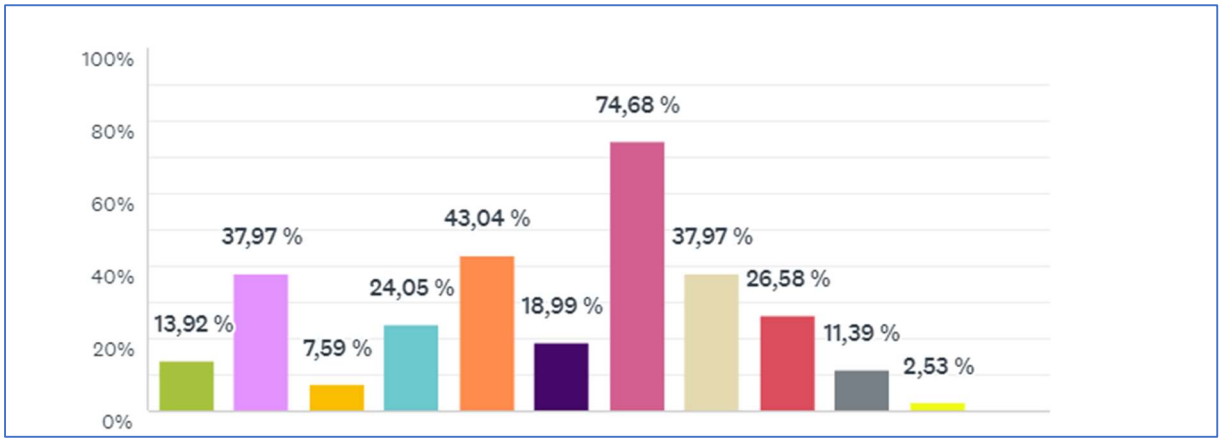
Parmi les outils proposés pour réorganiser les temps de travail, près de 75% des EPCI ont adopté un règlement des congés et ASA, 43,04% ont instauré le télétravail, 37,97% ont élaboré un règlement spécifique des astreintes et permanences et mis en place des feuilles de temps.

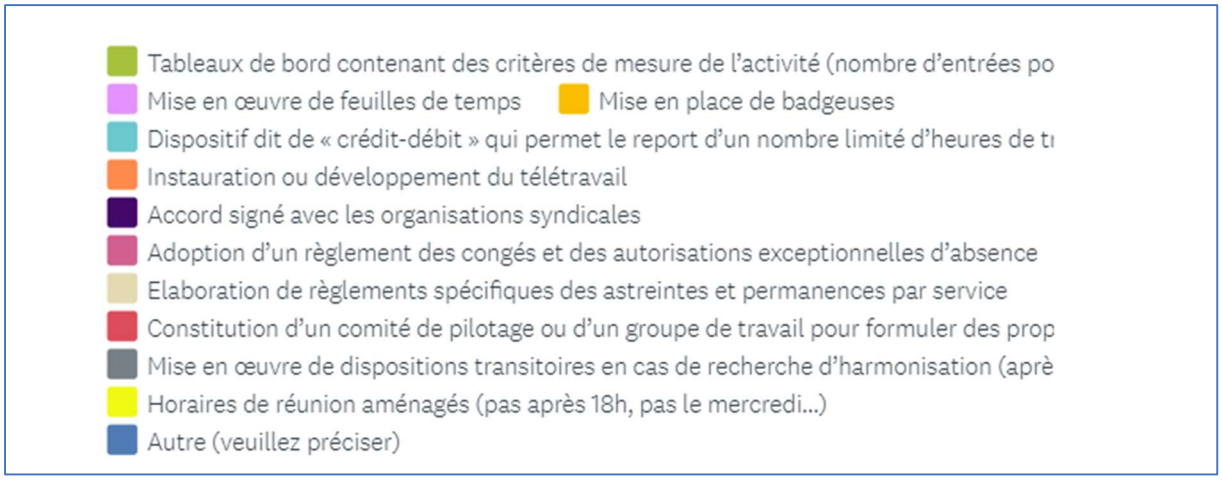
24,05% des répondants ont mis en œuvre les horaires variables, 26,58% ont constitué un groupe de travail pour élaborer des propositions visant à concilier vie professionnelle et vie personnelle. Moins de 19% des EPCI répondants ont conclu un accord sur le temps de travail avec les organisations syndicales.

Deux EPCI évoquent la mise en place d'horaires de réunion aménagés, six le déploiement d'une badgeuse.

9 communautés ont mis en œuvre des dispositions transitoires dans l'attente d'une harmonisation des cycles de travail.

Les outils proposés pour réorganiser les temps de travail



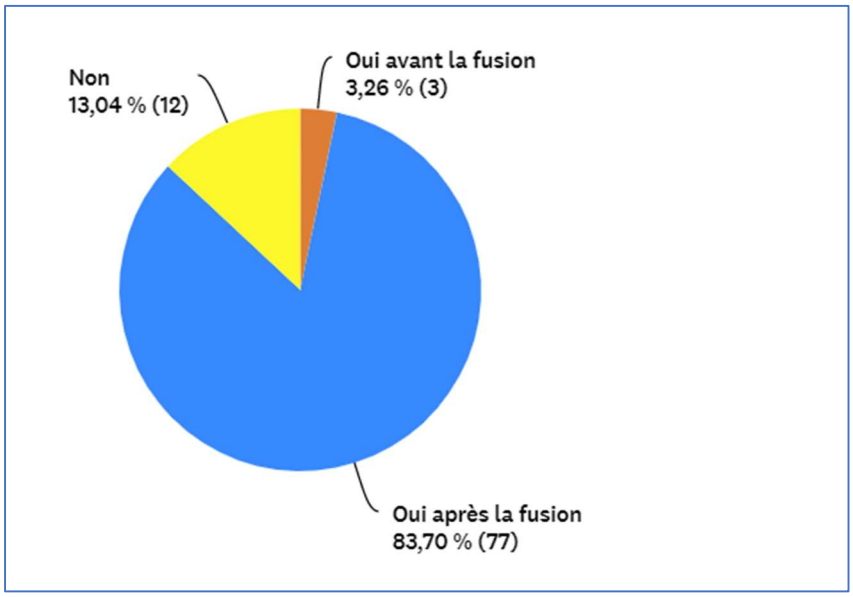


79 épondants

10. L'impact de la fusion sur la rémunération et les prestations sociales

Seuls 12 EPCI (13,04%) n'ont pas engagé de démarche de refonte du régime indemnitaire. 3 communautés avaient anticipé cette démarche préalablement à la fusion.

Démarche de refonte du temps de travail

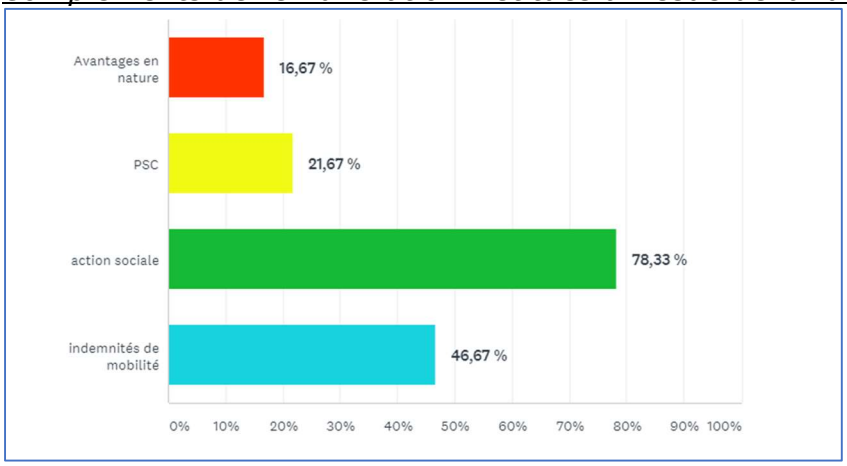


92 répondants

Parmi les compléments de rémunération institués à l'issue de la fusion, plus de trois quarts des communautés (78,33%) ont mis en œuvre des dispositifs d'action sociale, 46,67% ont versé des indemnités de mobilité, 16,67% proposent des avantages en nature.

Moins d'un quart des EPCI répondants (13 communautés) a mis en place la protection sociale complémentaire.

Compléments de rémunération institués à l'issue de la fusion



60 répondants